

DISEÑO DE PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA INDUSTRIA PATERNIT S.A

IVÁN ALFREDO ESCARRIA ESPINOSA

LUIS GABRIEL MORA BONILLA

PROYECTO DE GRADO PARA LA MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CON ÉNFASIS EN GESTIÓN ESTRATÉGICA

DIRECTORES DEL TRABAJO DE GRADO:

ANA CRISTINA GONZÁLEZ, Ph.D.

SILVIO BORRERO CALDAS, Ph.D.

UNIVERSIDAD ICESI

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS

CALI, OCTUBRE DE 2013

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN.....	1
SUMMARY	2
INTRODUCCIÓN	3
1. DEFINICIÓN DEL MODELO DE NEGOCIO.....	4
1.1 INDUSTRIAS PATERNIT S.A.....	4
1.2 MODELO DE NEGOCIO CANVAS	5
1.2.1 Segmento de Clientes.....	5
1.2.2 Propuesta de Valor.....	6
1.2.3 Canales.....	6
1.2.4 Relación con los clientes.....	6
1.2.5 Flujos de Ingresos	7
1.2.6 Recursos Clave.....	8
1.2.7 Actividades Clave	8
1.2.8 Socios clave	9
1.2.9 Estructura de Costos	9
2. ANÁLISIS EXTERNO	10
2.1 ANÁLISIS DEL AMBIENTE GENERAL (PESTAL)	10
2.1.1 Entorno político	10

2.1.2	Entorno económico	11
2.1.3	Entorno medio-ambiental:	12
2.2	ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA	12
2.2.1	Competidores potenciales / Barreras de Entrada	13
2.2.2	Amenaza de introducción de productos sustitutos.....	13
2.2.3	Clientes	13
2.2.4	Proveedores.....	13
2.2.5	Rivalidad y competencia.....	14
2.3	MATRIZ EFE	14
3.	ANÁLISIS INTERNO	15
3.1	CADENA DE VALOR	16
3.1.1	Actividades para que el producto llegue al mercado	18
3.1.2	Actividades importantes relativas a la industria	18
3.1.3	Actividades que se hacen en la organización y actividades tercerizadas.....	18
3.1.4	Costo de cada actividad	19
3.2	RECURSOS, CAPACIDADES Y COMPETENCIAS DISTINTIVAS.....	20
3.3	ANÁLISIS FINANCIERO	22
3.3.1	Indicadores de liquidez	22
3.3.2	Razones de Actividad	22

3.3.3	Endeudamiento	23
3.3.4	Rentabilidad	23
3.4	MATRIZ EFL.....	24
3.5	ANÁLISIS COMPETITIVO.....	25
3.5.1	Matriz de Evaluación del Perfil Competitivo	26
3.5.2	Matriz DOFA ampliada	27
4.	PROPUESTA DE MISION, VISION, VALORES Y OBJETIVOS	28
4.1	MISIÓN PROPUESTA.....	29
4.2	VISIÓN PROPUESTA	29
4.3	VALORES	30
4.4	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	30
5.	IMPLEMENTACION Y ALINEACION	31
6.	CONCLUSIONES	34
	BIBLIOGRAFIA.....	35
	ANEXO 1: DECLARACIONES MISIONALES DE PATERNIT S.A.	36
	ANEXO 2: REGISTRO DE MARCA Y NOMBRE DE PATERNIT S.A.	37
	ANEXO 3: CERTIFICADO COMO EXCELENTE PROVEEDOR.	38

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Matriz EFE	15
Tabla 2. Costo actividades	19
Tabla 3. Competencias Distintivas	20
Tabla 4. Matriz EFI.	25
Tabla 5. Matriz de Evaluación del Perfil Competitivo.....	26
Tabla 6. Matriz DOFA ampliada.....	28

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Cadena de Valor de Paternit S.A.	17
Figura 2. Representación Gráfica Competencias Distintivas.....	21
Figura 3. Mapa Estratégico.	31
Figura 4. Indicadores.....	32
Figura 5. Plan Táctico Paternit S.A.....	32
Figura 6. Tablero de control Paternit S.A.	33

RESUMEN

El objetivo principal de este trabajo de grado tuvo como propósito diseñar un Plan Estratégico para la empresa Industria Paternit S.A., ya que el crecimiento de la industria de la construcción ha originado la necesidad de buscar y ofrecer nuevas alternativas en productos y servicios para lograr mantenerse en el mercado con una situación financiera estable.

Este plan servirá de guía en el desarrollo y evolución que actualmente tiene la compañía, para lograr el cumplimiento del objetivo principal se realizaron entrevistas como método de recolección de información, se analizaron datos cualitativos y cuantitativos los cuales arrojaron resultados donde se muestran las fortalezas y debilidades de Paternit S.A. frente a su competencia, los cuales se tomaron como punto de partida para poder diseñar un modelo estratégico adaptado a las necesidades de la empresa.

Se concluye que es importante el diseño del Plan Estratégico para Industria Paternit S.A., para así aprovechar las ventajas comparativas y competitivas que actualmente posee y así convertirla en una compañía rentable, sostenible en el tiempo, con una buena imagen a clientes y proveedores.

Palabras Clave: Paternit, Plastilina Industrial, estrategia, cadena de valor

SUMMARY

The main purpose of this project was the design of a strategic plan for Industria Paternit S.A., since the growth of the construction industry has led to the need to seek alternatives and offer new products and services in order to stay in the market with a stable financial position.

This plan will guide the development and evolution that the company currently has. To achieve the main objective, some interviews were conducted as a method of data collection. Qualitative and quantitative data was analyzed which showed the strengths and weaknesses of Industria Paternit SA against its competitors. This data was taken as a starting point to design a strategic model adapted to the needs of the company.

As a conclusion it is important to design a Strategic Plan for Industria Paternit S.A, in order to exploit the comparative and competitive advantages that currently owns to become a profitable and sustainable company with a good prestige to customers and suppliers.

Keywords: Paternit, Industrial Plasticine, strategy, value chain.

INTRODUCCIÓN

Las empresas familiares tienen una dinámica particular, además de lo que implica impulsar el crecimiento de una empresa exitosa, hay aspectos familiares importantes que requieren un cuidado especial, como la transición de una generación a otra, el aspecto humano y emocional de las empresas familiares es lo que crea los “valores familiares” que influyen en las decisiones finales de la compañía a diferencia del resto de las empresas que tienden a ser más impersonales y cortoplacistas, las Empresas Familiares se enfocan en la creación de valores a largo plazo (Hay Group, 2009).

Los valores de una empresa familiar se transmiten de generación en generación. Conservar esta herencia y el good will (el patrimonio familiar que incluye el capital interpersonal, humano y social que habitualmente contribuye al valor económico del negocio) es clave para el éxito continuo. Los valores familiares definen las decisiones de toma de riesgos e inversiones a largo plazo, la estructura de la organización (quién trabaja dónde y para quién) y los mercados en los que la compañía elige operar.

Por todo lo anterior, el presente trabajo pretende diseñar una estrategia para la empresa familiar Paternit S.A. que propicie un crecimiento organizado de la misma, le ayude a mantenerse en el mercado y alcanzar altos niveles de competitividad, confiabilidad y aceptación.

1. DEFINICIÓN DEL MODELO DE NEGOCIO

1.1 INDUSTRIAS PATERNIT S.A.

Industria Paternit S.A. es una empresa familiar fundada a mediados del año 2010 por Ovidio y Fernando Torres, quienes desde jóvenes trabajaron al lado de su padre en distintas empresas familiares enfocadas en el sector de la construcción, como ferreterías y distribuidores de pinturas. Fue esta experiencia empresarial familiar en la fabricación de productos, comercial y la necesidad de generar ingresos lo que los llevó a fundar a Paternit S.A. Inicialmente se dedicaban a la fabricación y venta de productos en polvo como estuco y pegantes; posteriormente en su proceso de crecimiento e innovación fueron desarrollando productos como la plastilina industrial que tiene diferentes usos en la industria, el cual es hoy su producto estrella. Paternit S.A comenzó su operación con un grupo familiar emprendedor de 4 personas (Ovidio, Fernando y sus esposas) y con tres personas en producción y dos en la parte comercial. Hoy en día debido a su crecimiento y desarrollo posee una planta administrativa y operativa de 25 personas con lo que generan unos ingresos por ventas anuales de aproximadamente 1.200.000.000 millones de pesos.

1.2 MODELO DE NEGOCIO CANVAS

El modelo de negocio *Canvas* (Osterwalder, 2012), complementado con el enfoque de Magretta (2002), ayuda a definir con mayor claridad el modelo de negocio y propuesta de valor de la empresa.

1.2.1 Segmento de Clientes

En la actualidad Industria Paternit S.A. debido al amplio portafolio de productos que posee, cuenta a nivel nacional con importantes clientes del sector de la construcción los cuales se encuentran clasificados de la siguiente forma: Grandes Superficies (Home Center, la 14) con un 25% de participación, distribuidores ferreteros mayoristas con 40% de participación (encargados de hacer llegar el producto a ferreterías pequeñas), constructoras con un 15% de participación (IC Prefabricados), y usuario final con un 10% de participación y contratistas de obra y productores pequeños de pinturas con el restante 10%. Estos clientes requieren que se les entreguen productos de óptima calidad, algunos de ellos como las constructoras y los contratistas de obra solicitan que se les brinden asesorías personalizadas con personal calificado para dar solución a sus problemas en las obras, que se realice el despacho de materiales en los tiempos acordados y por último esperan un beneficio tanto en reducción de tiempos como de costos.

1.2.2 Propuesta de Valor

Paternit S.A. entrega productos para la construcción diferenciados con alta calidad a sus clientes, brinda soluciones tales como la impermeabilización y mejoramiento de estructuras mediante asesorías directas en obra con personal calificado y dispuesto a brindar el mejor servicio, entregas oportunas y despacho de órdenes, generando ahorro en costo y tiempo con productos innovadores minimizando desperdicio de material y tiempos de secado.

1.2.3 Canales

Los tipos de canal que se utilizan para llegar a los clientes son el punto de venta ubicado en la planta de producción, las grandes superficies y ferreteros mayoristas que a su vez actúan como clientes, la asistencia a eventos y ferias del sector donde se ha logrado cerrar importantes acuerdos comerciales. El objetivo de tener inventario en las grandes superficies es reforzar la disponibilidad, para que el usuario final tenga la facilidad de acceder en cualquier momento de forma rápida y al detal los productos de la compañía.

1.2.4 Relación con los clientes

Las relaciones con los clientes en Industria Paternit S.A. se manejan de manera personal y directa, donde los clientes se comunican con los asesores comerciales de la compañía para solicitar asesoría en los proyectos de obra y de rediseño de las mismas o son visitados cada

determinado lapso de tiempo para revisar los inventarios existentes. Con la visita constante y asesorías permanentes lo que se busca es la fidelización de los clientes al tener un contacto estrecho con los mismos, el crecimiento de la demanda de productos y un conocimiento más amplio de los clientes actuales y potenciales.

1.2.5 Flujos de Ingresos

Inicialmente, los ingresos fueron generados exclusivamente por la comercialización de los productos, los cuales tuvieron incrementos importantes durante cada año de gestión. Posteriormente, y debido a las circunstancias del entorno y nuevas oportunidades, la empresa empezó a generar ingresos por medio de las asesorías a clientes y ventas de productos químicos, lo cual incidió de manera positiva en el estado de resultados, pero con disminución de la rentabilidad por la alta inversión en activos. Otra forma de ingresos para Paternit S.A. es la maquila que hace para Pavco, que genera un incremento de un 6% sobre el total de las ventas.

Los clientes están dispuestos a seguir comprando los productos porque tienen precios competitivos, son de alta calidad, rendimiento y secado rápido, lo que conlleva un considerable ahorro en tiempos y costos para los usuarios. La mayor rentabilidad está en la venta de productos y especialmente en la soldadura Paternit la cual tiene un registro de marca.

1.2.6 Recursos Clave

Los recursos claves son:

- Registro de marca (Soldadura Paternit): lo que hace que el producto sea único e inimitable. (ver anexo 2)
- Registro de Nombre comercial: por el reconocimiento que se tiene en el sector de la construcción a nivel nacional como empresa y como proveedor. (ver anexo 2 y 3)
- Fuerza de ventas, debido a que se llega a los clientes de manera directa y personalizada con productos diseñados de acuerdo a sus necesidades.

1.2.7 Actividades Clave

Resolución de problemas a través de asesorías personalizadas, desarrollo e innovación de productos específicos, soluciones personalizadas adaptadas a la necesidad del cliente. Estas actividades se consideran claves en Paternit S.A. porque la competencia no realiza las asesorías personalizadas en las obras y adicionalmente sino se tiene el producto para solucionar el problema Paternit S.A. con su grupo de investigación y desarrollo crea el producto adaptado a la necesidad específica de cada cliente para satisfacer sus necesidades.

1.2.8 Socios clave

Como socios estratégicos de la compañía está Pavco con el que se tiene un contrato de maquila, que genera unos ingresos por ventas de aproximadamente \$70.000.000. Además están proveedores como Cementos Argos, Colorquímica, Homecenter, Produmetal, Impadoc, distribuidores de productos químicos y ferreteros con los cuales existen relaciones comerciales fuertes con el fin de mejorar la disponibilidad y calidad de materia prima, acordar facilidades de pago. Con esto se logra mejorar la confiabilidad, competitividad y tiempos de entrega de producto terminado.

1.2.9 Estructura de Costos

Los costos en Industria Paternit S.A están definidos de la siguiente manera: el 55% representa el costo de ventas (672 millones), los gastos operacionales son el 39% (470 millones) de las ventas brutas y los ingresos por ventas, que están alrededor de \$1.200.000.000 de pesos por año, lo que implica para Paternit S.A, que la mayor parte de los ingresos se invierte en activos fijos y gastos financieros, lo que afecta de manera considerable la utilidad al final del año con un apalancamiento en su mayoría por el aporte inicial de los socios.

2. ANÁLISIS EXTERNO

El propósito de realizar un análisis externo es elaborar una lista finita de oportunidades que podrían beneficiar a la empresa y tener en cuenta unas amenazas que se podrían eludir o contrarrestar. La idea es formular unas estrategias que permitan aprovechar las oportunidades externas y reducir al mínimo las consecuencias de las amenazas potenciales. (David, 2006).

2.1 ANÁLISIS DEL AMBIENTE GENERAL (PESTAL)

El análisis del entorno Político, Económico, Social, Tecnológico, medio-Ambiental y Legal (PESTAL) es una herramienta de medición, de gran utilidad para comprender el crecimiento o declive de un mercado, y en consecuencia, la posición, potencial y dirección de un negocio. (www.degerencia.com 2004). De esta forma, funciona como un marco para analizar una situación, es de utilidad para revisar la estrategia, posición, dirección de la empresa, propuesta de marketing. Los factores analizados en PESTAL son esencialmente externos, y se asocian a oportunidades y amenazas que ofrece el entorno.

2.1.1 Entorno político

El Plan de Ordenamiento Territorial (POT) es un instrumento que busca ordenar el territorio de un municipio. Con este se debe orientar su desarrollo, regular la utilización, transformación y ocupación del espacio, siguiendo las pautas de crecimiento socioeconómico de

la ciudad, las cuales deben ir en armonía con el ambiente y las tradiciones culturales de sus habitantes. Para algunos arquitectos expertos en urbanismo y constructores caleños, el nuevo POT está más concentrado en ser un recurso que le genere más ingresos a la tesorería del Municipio, que en ser una verdadera norma de desarrollo urbano (El País, 2013). El tema es tan delicado que la Cámara Colombiana de la Construcción, Camacol, seccional Valle, preparó un documento para entregarlo al alcalde Rodrigo Guerrero, donde le manifestarán los riesgos que corre la actividad edificadora si se insiste en crear esos nuevos gravámenes. Esto se convierte en una amenaza ya que se podría desacelerar el crecimiento del sector de la construcción en la ciudad de Cali.

2.1.2 Entorno económico

Burbuja inmobiliaria: Los precios de las casas son elevados históricamente, pero de acuerdo a datos del Banco de la República, se asegura que en este momento no existe burbuja en el mercado, pero a pesar de todo es un tema que está en constante vigilancia (Portafolio, 2013). Se espera que se dé una reducción de las tasas de interés para la compra de vivienda como un estímulo para la compra de la misma hasta un tope de 80 millones hasta 200 millones, el gobierno subsidiara 2,5% de esa reducción, con lo cual se espera reactivar el sector de la construcción y aumentar el crecimiento económico.

Creación de nuevos impuestos: El Congreso de Colombia en una estrategia para generar empleo aprueba la ley 1607 de 2012 con la cual se crea el nuevo impuesto sobre la renta para la equidad CREE, este impuesto no grava la nómina sino las utilidades de las empresas; lo que

afecta de manera directa a Paternit S.A. porque al ser una empresa nueva y en desarrollo este se reflejara en una disminución de las utilidades al final del año. (DIAN, 2013).

2.1.3 Entorno medio-ambiental:

El fenómeno invernal puede afectar el sector de la construcción ya que en temporadas de lluvias el avance de las obras es más lento debido a que retrasa el secado de productos y algunas actividades no se pueden realizar, lo que afecta el volumen de ventas.

2.2 ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA

El análisis de la industria tiene por objetivo comprender el mercado y la dinámica del mismo, las reglas de juego, los productos, las empresas con las que se deberá competir, las características de los clientes objetivo, los principales proveedores de insumos y las empresas que podrían estar interesadas en entrar en el negocio (David, 2006).

De manera más particular, se aplica en este trabajo el modelo de 5 Fuerzas de Porter para analizar la atractividad del sector, en función de las fuerzas competitivas que interactúan en el mismo (Thompson, 2012).

2.2.1 Competidores potenciales / Barreras de Entrada

Existen barreras de entrada tales como la alta inversión de capital en tecnología, el desarrollo de productos innovadores, la adquisición de patentes y economías de escala, lo que reduce el potencial de entrada de nuevos competidores.

2.2.2 Amenaza de introducción de productos sustitutos

Los productores pequeños que se dedican a fabricar pinturas vinílicas tipo I, II, III, estucos, pegantes cerámicos, aditivos, disolventes, masillas, y esmaltes para uso interior y exterior.

2.2.3 Clientes

Los clientes no influyen o controlan los precios de la industria porque estos son asignados según las tendencias del mercado se tiene en cuenta la competencia para colocar precios competitivos adaptándose a las necesidades del sector sin afectar.

2.2.4 Proveedores

Los proveedores no afectan el precio de la industria puesto que existe una competencia leal y una relativa igualdad de precios entre ellos lo cual los mantiene estables.

2.2.5 Rivalidad y competencia

Las empresas con las que se tiene una estrecha rivalidad competitiva son los productores pequeños de pintura y acabados de construcción como son Ferro Pinturas el Paisa, Pinturas Colors, y Estucos y Pinturas del Valle Ltda porque están en el mismo sector y venden los mismos productos, aunque con precios y calidades diferentes. También existe rivalidad con empresas tales como Pintuco, Impadoc, Sika, Corona, contratistas de obra y Ospina & asociados que son las empresas más reconocidas del sector.

Hay un riesgo potencial de intensidad en la competencia por precio, dado que quienes tengan el músculo financiero para invertir en sus compañías y alcanzar economías de escala importantes podrían competir con precios bajos al consumidor por no existir regulaciones que controlen la actividad.

2.3 MATRIZ EFE

La matriz de evaluación de factores externos (EFE) permite a los estrategas resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva, con este análisis se desea lograr el mayor aprovechamiento de las oportunidades existentes y minimizar los posibles efectos negativos de las amenazas externas (David, 2006). La siguiente tabla presenta la matriz EFE para Industrias Paternit.

CONCLUSIONES MATRIZ EFE			
FACTORES EXTERNOS CLAVES			
Oportunidades			
	Ponderación	Clasificación	Puntuación
Demanda de Revestimientos	0,4	3	1,2
Venta de Productos Quimicos	0,1	3	0,3
Convertirse en Constructora	0,03	1	0,03
Exportación	0,03	1	0,03
Amenazas			
Crecimiento de productores pequeños	0,3	3	0,9
Aumento de las tasas de interés	0,03	1	0,03
cambios en P.O.T	0,07	2	0,14
Posible caída de la construcción	0,04	2	0,08
TOTAL	1		2,71

Tabla 1. Matriz EFE

Fuente: Los autores.

El total del promedio para Industria Paternit S.A. es de 2,71 Lo que significa que la empresa está aprovechando las oportunidades externas y contrarrestando las amenazas que puedan generar riesgos para la compañía

3. ANÁLISIS INTERNO

Un análisis interno consiste en el estudio o análisis de los diferentes factores o elementos que puedan existir dentro de una empresa, con el fin de evaluar los recursos con que cuenta una empresa para, de ese modo, conocer el estado o la capacidad con que cuenta. Esta evaluación permite detectar fortalezas y debilidades, para poder diseñar estrategias que permitan potenciar o

aprovechar las fortalezas, y estrategias que permitan neutralizar o eliminar las debilidades. (David, 2006)

3.1 CADENA DE VALOR

Las actividades de la cadena de valor se clasifican en primarias y de apoyo (*staff*). Las primarias son aquellas que se encuentran en la línea de agregación de valor y tienen que ver con el flujo primario de materiales y servicios, y las de apoyo son las que prestan soporte a las primarias para cumplir sus objetivos. (Francés, 2006).

La figura 1 ilustra la cadena de valor de Paternit S.A.

Grafico. Cadena de Valor PARTENIT S.A.

ACTIVIDADES DE APOYO	INFRAESTRUCTURA	La empresa cuenta con una estructura plana basada en la Gerencia General/Produccion, Gerencia Comercial, cada area actua bajo unos principios de una cultura corporativa donde se promulga la etica, honestidad, responsabilidad, trabajo en equipo y un excelente servicio al cliente .				
	FINANZAS	Esta parte no esta muy organizada dentro de la empresa y es una de las que mas preocupa ya que no se tiene establecido un control real y claro de los costos de produccion. La cartera es muy alta y aunque se tienen politicas de creditos se es muy flexible a la hora de recaudar la cartera, esto generado por el afan de generar ventas.				
	RECURSOS HUMANOS	La empresa Paternit S.A. es una empresa familiar, donde se busca que las personas se sientan dueños de la empresa generandoles una alto compromiso, existe una rotacion muy baja y se han creado lazos de cooperacion y amistad.				
	DESARROLLO DE TECNOLOGIA	La empresa tiene un bajo desarrollo tecnologico ya que se trabaja de manera muy artesanal, esto debido a la falta de inyeccion de capital por parte de inversionistas, pero se esta trabajando en el tema para implementar un desarrollo tecnologico que les permita ser mas competitivos.				
	APROVISIONAMIENTO	Se tiene una muy buena relacion con los proveedores entre ellos se puede contar a proenmetal envase metalicos, colorquimica resinas, homecenter e impadoc como los mas importantes, todos los suministros se consiguen en el ambito local y se tiene buenas facilidades de pago facilitando el manejo del flujo de caja.				
ACTIVIDADES PRIMARIAS	LOGISTICA DE ENTRADA	OPERACIONES	LOGISTICA DE SALIDA	MERCADEO Y VENTAS	SERVICIOS	
	<p>* Toda la materia prima esta reunida en una sola bodega se mantienen inventarios de acuerdo a las necesidades de produccion lo que genera un mejor control de los mismos.</p> <p>* La negociaciacion con los proveedores en algunos casos es directa o en otros casos no se puede manejar de la misma forma dedibo a que los volumenes de compras no son tan altos como los requeridos por el mercado, en general se manejan buenas relaciones y se tienen amplias facilidades de pago.</p> <p>* El tiempo de entrega de materias primas simepre esta acorde con el estipulado por los proveedores generando confianza en los mismos.</p>	<p>* El proceso de produccion es muy artesanal pero se esta cumpliendo de acuerdo a las necesidades y la cobertura del mercado actual que se tiene.</p> <p>* Simpre se estan realizando pruebas de calidad del producto terminado para cumplir con la promesa realizada al consumidor final.</p> <p>* Se realiza programacion de la produccion de acuerdo a los pedidos y se mantiene un stock de inventarios de producto terminado.</p>	<p>* El tiempo de almacenaminto de producto terminado es minimo ya que inmedietamente se programa su entrega y distribucion con las grandes superficies o mayoristas en cargados de hacer llegar el productos a las ferreterias esto para el caso de Cali.</p> <p>* En el caso de entregas fuera de la ciudad se conrtrata con una empresa especializada en el tema y se cobran los fletes respectivos.</p>	<p>* Se tiene una amplia gama de productos gracias a la constante investigacion y desarrollo de los mismos, tratnado siempre de satisfacer las necesidades del mercado y en algunos casos las necesidades puntuales de un cliente especifico.</p> <p>*Se cuentan con un grupo de fuerza de ventas capacitado con conocimiento claro de los productos y sus usos.</p> <p>* La publicidad del producto hasta ahora se ha hecho boca a boca y por intermedio de la pagina Web, no se han utilizado otros medios por temor a que se crezca demasido la demanda y no se pueda atender la misma.</p> <p>* Se tiene precios competitivos con el mercado.</p> <p>*la relacion es directa con el cliente.</p>	<p>* Siempre se presta un buen servicio al cliente tanto en asesoria inicial para adquiera los productos correctamente que puedan satisfacer verdaderamente su necesidad especifica.</p> <p>* De la misma manera se presta un servicio postventa ya que en la caso de que el producto no este cumpliendo con la expextativas del cliente se desplaza una persona para determinar cual es el problema y dar la solucion al mismo que por lo general es mala preparacion o mala aplicacion del producto.</p>	

Figura 1. Cadena de Valor de Paternit S.A.
Fuente: Estrategia y planes para la empresa (2006).

1

3.1.1 Actividades para que el producto llegue al mercado

Las actividades que necesita la organización para que su producto llegue al mercado son: inicialmente realizar la compra de insumos a los proveedores, en algunos casos transportar los insumos hasta la bodega, posteriormente tiene que hacer una actividad de almacenamiento, la producción tecnificada e innovación de nuevos productos, seguidamente la actividad de mercadeo y ventas por medio de la cual se llega al cliente final.

3.1.2 Actividades importantes relativas a la industria

Una de las actividades más importantes es la producción tecnificada, donde se está en constante innovación y desarrollo de nuevos productos y la de mercadeo para lograr captar mayor número de clientes y lograr así un importante crecimiento y reconocimiento en el mercado.

3.1.3 Actividades que se hacen en la organización y actividades tercerizadas

La actividad que no se realiza en Paternit S.A. es la producción tecnificada de los productos, ya que no existen los recursos económicos necesarios para adquirir la maquinaria para mejorar este proceso, lo que nos coloca en desventaja competitiva frente al mercado.

3.1.4 Costo de cada actividad

Los costos desagregados por actividad se muestran en la Tabla 2. Estos costos representan en lo que va corrido del 2013 cerca del 51% de los ingresos totales, que alcanzan un valor de \$1.227.666.500 (Paternit S.A., 2013), lo que evidencia que la operación actual de la empresa es costosa y puede afectar la utilidad al final del año. Se deben generar estrategias de reducción de costos en materia prima con el objetivo de mejorar los costos finales de producto terminado.

Tabla 2. Costo actividades

Fuente: Informe de Gastos por centro de costos Industria Paternit S.A a Agosto de 2013.

ACTIVIDADES	COSTOS PERIODO ENERO A AGOSTO DE 2013
• COMERCIAL	157.896.000
• PRODUCCION	96.322.000
• COMPRAS MP	368.499.372
• ALMACENAMIENTO	8.750.000
• TRANSPORTE	5.074.000
TOTAL	636.541.372

3.2 RECURSOS, CAPACIDADES Y COMPETENCIAS DISTINTIVAS

Los recursos y capacidades de una empresa son los bloques fundamentales de su estrategia competitiva, la idea es reconocerlos y saber aprovecharlos en beneficio de la consecución de los objetivos de la empresa. (Thompson, 2012). La Tabla 3 resume estos recursos y capacidades, estimando su importancia para Paternit S.A. y el grado de desarrollo de cada uno por parte de la empresa en una escala de 1 a 10. La Figura 2 grafica la posición relativa de estos recursos en función de esta importancia y la fortaleza en cada uno.

Tabla 3. Competencias Distintivas

Fuente: Los autores.

RECURSO / CAPACIDAD	IMPORTANCIA	FORTALEZA
Calidad del producto	8	6
Desarrollo de productos	9	7
Innovación	8	8
Publicidad	4	2
Producción	6	5
Acuerdos comerciales	4	5
Registro de Marca	8	7
Rotacion de productos	6	5
Rentabilidad de producto	7	8
Comercial	6	3
Costos	7	5
Marca	6	3

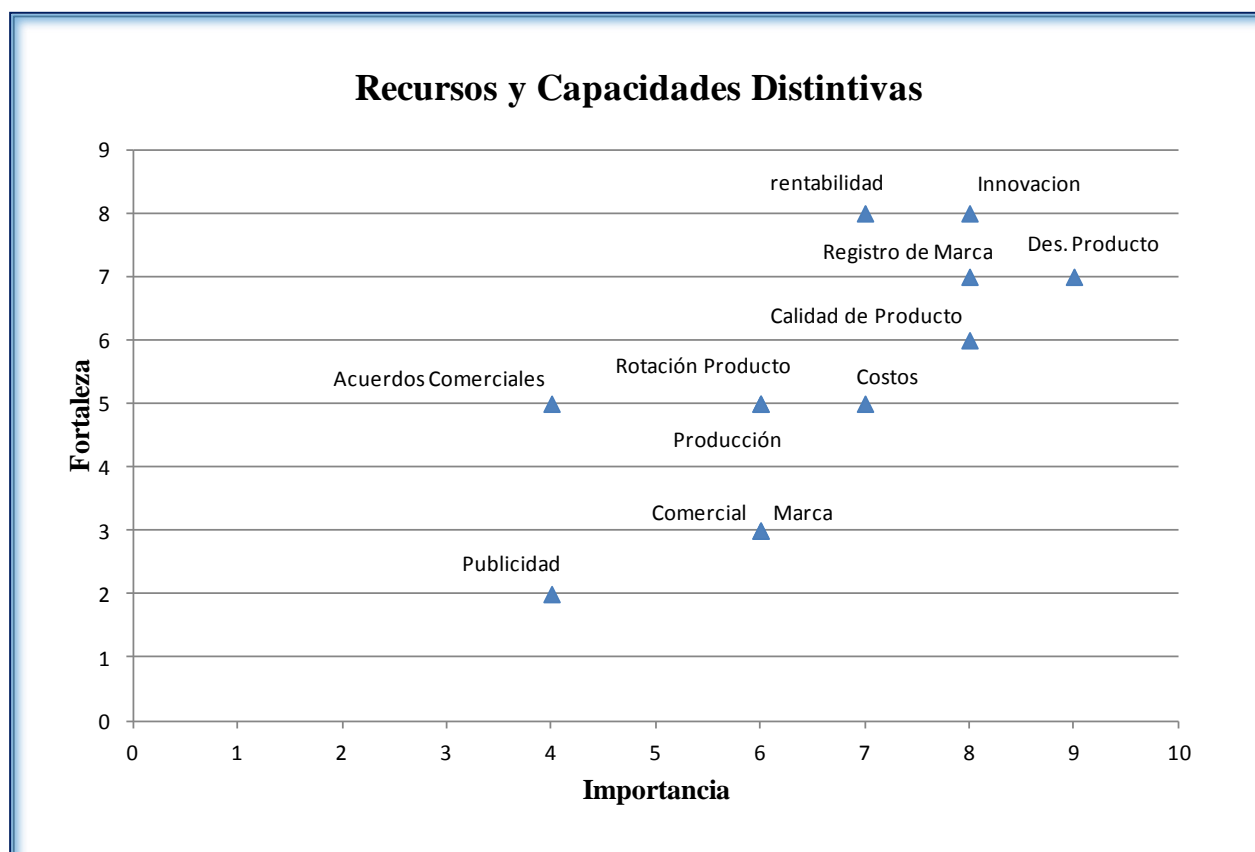


Figura 2. Representación Gráfica Competencias Distintivas
Fuente: Los autores.

Con la información contenida en la Tabla 3 y en la Figura 2 observamos que Paternit S.A tiene fortalezas clave tales como la innovación, calidad, rentabilidad de productos, y registro de marca lo que le da a la compañía una ventaja competitiva fuerte frente a sus competidores. De igual modo se muestra la carencia de una estrategia comercial.

3.3 ANÁLISIS FINANCIERO

A continuación se muestra un análisis financiero de Paternit S.A. utilizando las razones e indicadores financieros más comunes, con lo que se puede determinar las fortalezas y debilidades financieras de la compañía para así formular o cambiar estrategias.

3.3.1 Indicadores de liquidez

- Capital de Trabajo: 199
- Razón Corriente: 1.91
- Prueba Acida: 1,39

Con los resultados de las pruebas corriente y acida se refleja que la compañía tiene la capacidad de cubrir los pasivos a corto plazo con sus activos corrientes y además de no tener que esperar a que el inventario se convierta en efectivo, al igual de lo positivo del capital de trabajo con lo que atienden y manejan su operación normal.

3.3.2 Razones de Actividad

- Rotación de CxC o periodo de cobro: 76
- Rotación de inventarios o periodo de reposición: 61
- Rotación CxP: 67

- Rotación del activo corriente (veces): 2,93
- Días de ciclo de efectivo: 71

Estas razones muestran que existe una diferencia negativa entre el periodo de cobro y el de pago lo que afecta también el ciclo de conversión de efectivo, generando en determinado momento un flujo de caja lento lo que podría afectar el normal funcionamiento de la empresa.

3.3.3 Endeudamiento

- Endeudamiento total: 56%
- Leverage: 1,26
- Concentración: 77%
- Financiación a largo plazo: 57%
- Costo endeudamiento mensual: 2.8%

El endeudamiento de Paternit S.A. es muy alto, al igual que el costo del mismo, lo cual indica que necesita una mejor gestión financiera para disminuir la deuda y así producir un impacto positivo en las utilidades.

3.3.4 Rentabilidad

- Sobre ventas: 6,39%

- Sobre activos: 11,24%
- Sobre patrimonio: 25,46%
- Dupont: 7,97%

De manera individual y viendo estas razones por separado Paternit S.A. cuenta con una muy buena rentabilidad sobre patrimonio y activos en general. Viendo las razones en conjunto de la compañía se concluye que se debe mejorar la liquidez, refinanciar la deuda y hacerlo con el sector financiero, reducir costos administrativos, aumentar el periodo de pago y disminuir el de cobro y al mejorar las deficiencias financieras en operación y endeudamiento se mejorará la rentabilidad

3.4 MATRIZ EFI

La matriz de evaluación de factores internos (EFI), mostrada en la Tabla 4, es un instrumento para formular estrategias que resume y evalúa las debilidades y fortalezas más importantes dentro de las áreas funcionales de un negocio. Además, ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas (David, 2006).

Tabla 4. Matriz EFI.
Fuente: Los autores.

CONCLUSIONES MATRIZ EFI			
FACTORES INTERNOS CLAVES			
Fortalezas			
	Ponderación	Clasificación	Puntuación
Rentabilidad del Producto	0,3	4	1,2
Atencion personalizada	0,11	4	0,44
Crecimiento en ventas	0,04	3	0,12
Productos Unicos	0,03	3	0,09
Know-how	0,06	3	0,18
Innovacion	0,07	4	0,28
Debilidades			
Produccion Artesanal	0,3	1	0,3
Largo periodo en Cobro de Cartera	0,03	1	0,03
No conocen costos unitarios de produccion	0,05	2	0,1
Publicidad	0,01	2	0,02
TOTAL	1		2,76

El resultado global de 2,76 indica que la compañía tiene una posición interna fuerte y estable, soportada en fortalezas tales como la rentabilidad del producto, crecimiento en ventas, innovación y productos diferenciados, con estas fortalezas se ha logrado contrarrestar las debilidades haciendo que la empresa crezca.

3.5 ANÁLISIS COMPETITIVO

Con un análisis competitivo se relaciona la empresa con el entorno, (Thompson, 2012) con esto se busca identificar las fortalezas y debilidades así como sus oportunidades y amenazas, con

base en éste análisis se diseñarán estrategias; las herramientas usadas son la matriz de perfil competitivo y la matriz DOFA.

3.5.1 Matriz de Evaluación del Perfil Competitivo

La matriz de perfil competitivo (ver tabla 5) identifica los principales competidores de la empresa así como sus fortalezas y debilidades. Esta matriz sirve como punto de comparación de la compañía frente a sus competidores en términos de fortalezas y debilidades; es usada para la toma de decisiones estratégicas determinando factores claves para lograr éxito en la industria.

Tabla 5. Matriz de Evaluación del Perfil Competitivo

Fuente: Los autores.

Factor / medición de la fortaleza	importancia	Paternit S.A.		Impadoc		Ferropinturas el paisa	
		FR	FP	FR	FP	FR	FP
precios competitivos	0,2	7	1,4	8	1,6	6	1,2
calidad del producto	0,2	8	1,6	8	1,6	5	1
conocimiento del negocio	0,2	7	1,4	6	1,2	6	1,2
tecnología	0,2	3	0,6	6	1,2	4	0,8
variedad de productos	0,1	7	0,7	6	0,6	4	0,4
capacidad financiera	0,1	3	0,3	8	0,8	5	0,5
suma de ponderaciones	1						
clasificación de fortaleza general ponderada			6		7		5,1

Este análisis nos indica como la principal debilidad que tiene Paternit S.A. es la falta de tecnología para poder ser más competitivo y de igual manera necesita mejorar su capacidad para

poder expandirse y tecnificarse, y de esta manera tener la oportunidad de lograr una mayor cobertura de mercado. Paternit S.A. tiene como gran fortaleza el conocimiento del negocio, el Know-How y la gran variedad de productos que está en capacidad de ofrecer como soluciones al sector de la construcción.

3.5.2 Matriz DOFA ampliada

La matriz de debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas (DOFA) ampliada se usa para resumir los resultados del análisis externo e interno y sirve de base para la formulación de estrategias (Wehrich, 2011).

Podemos concluir con este diagnóstico de Paternit S.A que se deben desarrollar ideas que conlleven al mejoramiento interno, al diseño de objetivos estratégicos alineados para hacer de Paternit S.A una empresa sólida y perdurable en el tiempo y que además sea rentable para los accionistas y funcionarios. Como resultante del análisis anterior surge una matriz DOFA ampliada en la cual se plantean estrategias tales como la tecnificación de la planta de producción, reducción de costos, desarrollo de productos, mejora de procesos internos y aumentar participación del mercado.

Tabla 6. Matriz DOFA ampliada.
Fuente: Los autores.

Estrategias Tácticas acciones	<p>FORTALEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> -Rentabilidad del producto -Kow-how -Innovación 	<p>DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> -Falta de tecnología -Baja solidez financiera -Largos periodos de recuperacion de cartera - No hay plan de capacitación interna
<p>OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> -Desarrollo de nuevos productos -Diversificacion de portafolio 	<p>Estrategia FO</p> <ul style="list-style-type: none"> -Desarrollar productos innovadores de acuerdo a la demanda del mercado -Tecnificar la operacion y ganar en produccion a escala 	<p>Estrategias DO</p> <ul style="list-style-type: none"> -Aumento de producción por tecnificación de la planta para reducir costos.
<p>AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> -Alta competencia del sector -Burbuja Inmobiliaria 	<p>Estrategias FA</p> <ul style="list-style-type: none"> -Fortalecer marca mediante inversión publicitaria y ganar participacion de mercado -Diseñar plan estratégico -Mejorar poder de negociación con proveedores 	<p>Estrategías DA</p> <ul style="list-style-type: none"> -Mejorar procesos internos de la empresa -Realizar alianzas estrategicas que aporten recursos tecnicos y financieros para expandir y tecnificar la empresa.

4. PROPUESTA DE MISION, VISION, VALORES Y OBJETIVOS

Tomando como base las declaraciones existentes en la compañía (ver Anexo 1), y al realizar reuniones con el gerente de producción y director de proyectos especiales de Paternit S.A se modificaron la Misión y la Visión. Se plantearon además valores y objetivos estratégicos que de alguna manera eran compartidos de manera implícita pero no se encontraban escritos de manera explícita. Para modificar y mejorar estas declaraciones misionales, se realizó un trabajo

conjunto entre los propietarios y los autores de este trabajo con la meta de adaptarlas mejor a la situación de la compañía. En este trabajo se utilizó la metodología práctica trabajada en clase para construcción colectiva por medio de recursos y materiales gráficos, soportada por referentes teóricos (Dye & Sibone, 2006). De esta forma se reconstruyeron conjuntamente la misión, la visión y los valores de Paternit S.A., dándoles a entender a los participantes para qué sirven y por qué el tenerlas como filosofía organizacional sirve de guía para el desarrollo, evolución, crecimiento y sostenibilidad de la empresa en el tiempo.

4.1 MISIÓN PROPUESTA

Contribuimos al desarrollo industrial y social del país generando empleos directos e indirectos, ofreciendo bienestar a colaboradores e inversionistas, y satisfaciendo las necesidades de nuestros clientes mediante la fabricación y comercialización de productos y servicios de calidad.

4.2 VISIÓN PROPUESTA

Ser reconocidos nacionalmente en el 2017 como la mejor empresa en fabricación, comercialización de pinturas, revestimientos y todo tipo de acabados utilizados en el sector de la construcción, basados en la experiencia profesional de nuestros integrantes, la generación de valor agregado, y la convicción de satisfacer plenamente a nuestros clientes.

4.3 VALORES

- Innovación
- Respeto
- Responsabilidad
- Servicio
- Trabajo en equipo
- Integridad

4.4 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

- Aumentar el valor para los accionistas
- Crecer de forma gradual
- Tener mayor participación del mercado
- Optimizar los procesos de producción
- Capacitar al personal operativo y de ventas.

5. IMPLEMENTACION Y ALINEACION

El mapa estratégico expresa la estrategia competitiva, en el ámbito corporativo o de negocios, representa las relaciones de causalidad de los objetivos de cada perspectiva con los de la perspectiva siguiente. (Francés, 2006).

Mapa Estratégico Paternit S.A.

ORGANIZACIÓN: Industria Paternit S.A.			
VISION:	Ser reconocidos nacionalmente en el 2017 como la mejor empresa en fabricación, comercialización de pinturas, revestimientos y todo tipo de acabados utilizados en el sector de la construcción basados en la experiencia profesional de nuestros integrantes, y la generación de valor agregado y la convicción de satisfacer plenamente a nuestros clientes.		
PERSPECTIVA	ESTRATEGIA DE EFICIENCIA	ESTRATEGIA DE EFECTIVIDAD	
FINANZAS	Crecer de Forma gradual	Aumentar el valor para los accionistas	
CLIENTES		Tener mayor participacion del mercado	
PROCESOS INTERNOS	Optimizar los procesos de produccion		
APRENDIZAJE Y DESARROLLO		Capacitar al personal operativo y de ventas	
MISION:	Contribuimos al desarrollo industrial y social del país generando empleos directos e indirectos, ofreciendo bienestar a colaboradores e inversionistas y satisfaciendo las necesidades de nuestros clientes mediante la fabricación y comercialización de productos y servicios de calidad	VALORES:	Innovación , respeto, responsabilidad, trabajo en equipo, servicio, integridad.

Figura 3. Mapa Estratégico.

Fuente: Los autores

INDICADORES

OBJETIVO		INDICADOR	METRICA	META
Finanzas	Aumentar el valor para los accionistas	Utilidad Neta	Utilidad	11%
	Crecer de forma gradual			
Clientes	Tener mayor participación del mercado	Aumento en ventas	Ventas netas mensuales de acabados no estructurales para la construcción	3%
Procesos Internos	Optimizar procesos de producción	Capacidad Instalada	Kilos / mes	20%
Aprendizaje y Desarrollo	Capacitar al personal operativo y de ventas	Programa de capacitación	Número de capacitaciones en el año	6

Figura 4. Indicadores.

Fuente: Los autores

PLAN TACTICO PATERNITS.A.

#	OBJETIVO	INDICADOR	METRICA	META	Programa o Actividad clave	Responsable	Resultado Esperado	Periodo de ejecución
1	Aumentar el valor para los accionistas	Utilidad Neta	Utilidad	11%	Incrementar ventas mensuales, negociar mas espacios en gondolas de los hipermercados.	Gerente General	Incremento de las utilidades	permanente
2	Crecer de forma gradual							
3	Tener mayor participación del mercado	Aumento en ventas	Ventas netas mensuales de acabados no estructurales para la construcción	3%	Plan de medios, diseñar plan de incentivos, aumento de exportaciones, fortalecer fuerza de ventas	Area administrativa	incremento en la participación del mercado y posicionamiento de marca	permanente
4	Optimizar procesos de producción	Capacidad Instalada	Kilos / mes	20%	Compra de Maquinaria, capacitación, rediseño proceso de producción.	Director Proyectos Especiales y gerente de producción	Aumento de Producción y mejora de procesos	Primer semestre 2014
5	Capacitar al personal operativo y de ventas	Programa de capacitación	Número de capacitaciones al año	6	realizar cursos a operarios y personal de ventas	Gerente General y de Producción	Mejora en la productividad y aumento en ventas	Semestral

Figura 5. Plan Táctico Paternit S.A.

Fuente: Los Autores

TABLERO DE CONTROL INDUSTRIA PATERNIT S.A.

INDICADOR	METRICA			2013	2014	2015	2016	2017
UTILIDAD NETA	UTILIDAD	11%	META	\$ 44,64	\$ 51,33	\$ 56,47	\$ 62,11	\$ 68,33
			REAL	0				
AUMENTO EN VENTAS	Ventas netas mensuales de acabados no estructurales para la construccion	3%	META	\$ 105,37	\$ 109,58	\$ 115,06	\$ 121,97	\$ 130,50
			REAL	0	0	0		
CAPACIDAD INSTALADA	Kilos / mes	20%	META	0	600	750	975	1316,25
			REAL	0	0			
PROGRAMA DE CAPACITACIÓN	Número de capacitaciones en el año	6	META	0	6	6	6	6
			REAL	0				

Figura 6. Tablero de control Paternit S.A.

Fuente: Los Autores

6. CONCLUSIONES

Con el presente trabajo queda como experiencia el aprendizaje colectivo para el diseño de planes estratégicos, herramientas de gestión, control y medición para la empresa donde es importante buscar ser eficientes en la producción de bienes y servicios a un bajo costo sin afectar la calidad y brindando un buen servicio al cliente. Es importante resaltar el trabajo en equipo y la colaboración permanente de los propietarios durante el desarrollo de la actividad que fue de vital importancia para realizar un análisis y diagnóstico acertado con el cual se pudo diseñar de forma clara y concisa un plan estratégico adaptado a las necesidades de la compañía.

Queda como recomendación realizar la divulgación del plan estratégico a todo el personal de Paternit S.A logrando el compromiso y participación de todos e indicándoles como cada uno aporta en el logro de los objetivos.

Se debe establecer las funciones y responsabilidades de cada cargo para determinar quién es el encargado de la toma de decisiones en cada área.

Debe realizarse un seguimiento constante al logro de los objetivos determinando los factores de éxito o fracaso para así tomar las acciones correctivas del caso de ser necesario.

Se recomienda también buscar apoyo económico con programas de financiación del Gobierno Nacional como lo es el programa “Innova”.

El objetivo de implementar el Plan Estratégico es tener un crecimiento organizado y gradual en el tiempo, con el cual se pueda consolidar la empresa en el sector de la construcción logrando la fidelización de los clientes actuales y la consecución de nuevos clientes ampliando de esta manera su mercado objetivo y participación generando mayores ingresos para la compañía;

siendo necesario que exista sinergia del equipo de trabajo para enfocarse en la dirección trazada por el plan estratégico y conseguir los objetivos planteados.

BIBLIOGRAFIA

Clark Tim, Osterwalder Alexander, Pigneur Yves, Tu Modelo de Negocio. Willey Jhon y Sons, Inc. Hoboken. New Jersey 2012

David, Fred R. (año 2006). *Conceptos de Administración Estratégica* (quinta edición). Prentice-Hall, Inc. A Simón y Schuster Company.

Dian (2013). www.Dian.gov.co Cartilla Cree.

Dye y Sibone 2006

El País. (2013). www.elpais.com.co/elpais/california/noticias/asi-sera-nuevo-plan-ordenamiento-territorial-cali-listo-para-2013

Francés Antonio. Estrategia y Planes para la Empresa con el cuadro de Mando Integral. Pearson Educación de México S.A. 2006

Gamble, John; Thompson, Arthur; Peteraf, Margaret A, Strickland, A. J. (año 2012). *Administración Estratégica Teoría y casos*.

Magretta, J; (2002) Why business models matter.

Torres, F. (2013). Entrevista de los autores con el director de proyectos especiales. Septiembre, 2013.

Torres, J.O. (2013). Entrevista de los autores con el gerente general. Septiembre, 2013.

Weihrich, 2011 Matriz DOFA ampliada

www.degerencia.com 2004 Análisis del ambiente general (PESTAL)

www.haygroup.com (2009). Empresas familiares una herencia especial.

www.portafolio.co/economia/perspectiva-crecimiento-la-economia-colombiana-2013

ANEXO 1: DECLARACIONES MISIONALES DE PATERNIT S.A.

MISION: fabricar y comercializar pinturas, revestimientos, todo tipo de acabados con el propósito de satisfacer las necesidades del mercado, contribuyendo al desarrollo industrial y social del país, generando empleos directos e indirectos obteniendo con ello el bienestar de sus colaboradores y una rentabilidad racional para sus inversionistas.

VISION: al 2016 tener la excelencia de nuestros productos y servicios, consolidándonos a nivel nacional como la mejor empresa industrial y comercialización pinturas, revestimientos, todo tipo de acabados, obteniendo con ello el reconocimiento nacional, generando valor agregado a nuestro producto con la convicción de satisfacer plenamente las necesidades de nuestros clientes.

POLITICA DE CALIDAD: la política de calidad de Paternit S.A. se fundamenta en la fabricación y comercialización de pinturas, revestimientos, todo tipo de acabados, buscando satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes, comprometiéndose con el desarrollo del talento humano, la comunidad, el medio ambiente y la calidad de los productos implementando la filosofía de aseguramiento y mejora de la calidad

ANEXO 2: REGISTRO DE MARCA Y NOMBRE DE PATERNIT S.A.



CORRESPONSALES EN:

CHINA	CURAZAO	REINO UNIDO
INDIA	ALBIA	ESPAÑA
JAPÓN	BONAIRE	FRANCIA
U.S.A.	VENEZUELA	IRLANDIA
CANADA	EQUADOR	ITALIA
MÉXICO	PERÚ	SUECIA
GUATEMALA	BOLIVIA	LUXEMBURGO
EL Salvador	BRASIL	AUSTRALIA
HONDURAS	PARAGUAY	CHILE
NICARAGUA	URUGUAY	BELGICA
COSTA RICA	ARGENTINA	PORTUGAL
PANAMÁ	CHILE	FINLANDIA
CUBA		HOLANDA
REPUBLICANA		

Santiago de Cali, Septiembre 25 de 2.013

Señores

INDUSTRIA PATERNIT S.A.

Atn.: Sra. MARTHA CECILIA ARANGO
Cali - Valle

REF.: INFORME ACTUALIZADO DE PROPIEDAD INDUSTRIAL EN COLOMBIA.

Estimada Señora:

Le estamos enviando un informe actualizado sobre el Estado de todas las actuaciones de Propiedad Industrial en Colombia.

1. NOMBRE COMERCIAL Y MARCA CONCEDIDA A FAVOR DE LA SOCIEDAD INDUSTRIA PATERNIT S.A.

Signo	Expresión	Tipo	Titular	Expediente	Clase	Certificado	Vigenola	Estado
MARCA	PATERNIT (La expresión GOLDADURA ira como explicativa)		INDUSTRIA PATERNIT S.A.	95 051341	1	184772	01/03/2016	Concesión
NOMBRE COMERCIAL	INDUSTRIA PATERNIT S.A SABE COMO SE HACE		INDUSTRIA PATERNIT S.A.	11 075207	2	20473		Concesión

En espera de sus comentarios y/o instrucciones.

Cordialmente,

CLAUDIA DE CABRERA
FUNDADORA DE LA PROPIEDAD INDUSTRIAL PATERNIT

ANEXO 3: CERTIFICADO COMO EXCELENTE PROVEEDOR.



Antigüedad como proveedor : 2008
 Puntualidad en la entrega : EXCELENTE
 Calidad de producto y servicio : EXCELENTE
 Servicio al cliente : EXCELENTE
 Precio Frente a la competencia : EXCELENTE
 Servicio Post-Venta : EXCELENTE
 Concepto General : EXCELENTE
 Producto / Servicio Suministrado : Soldadura Paternit, pegantes, revestimientos y aplicación.

SODIMAC COLOMBIA S.A.
 NIT 800242106-2
 Bogotá, Colombia.
 Teléfono : 57 314 470 2890/ 571 307 7115
 Persona Contacto : Sr. Carlos Gomez Amorcho

Antigüedad como proveedor : 2011
 Puntualidad en la entrega : EXCELENTE
 Calidad de producto y servicio : EXCELENTE
 Servicio al cliente : EXCELENTE
 Precio Frente a la competencia : EXCELENTE
 Servicio Post-Venta : EXCELENTE
 Concepto General : EXCELENTE
 Producto / Servicio Suministrado : Productos de anclaje, materiales para construcción ,pegantes, revestimientos y aplicación.

Insurance Policies:
 Rama del Seguro:
 - Poliza Colectiva
 Compañía:
 - Seguros del Estado
 Vigencia:
 - Indefinida
 Contacto:
 - Victor Cuero

Conclusión:
 La Compañía cuenta con 3 años de experiencia en el mercado, teniendo como actividad principal la fabricación de productos para la construcción tales como, revestimientos en polvo, pegantes base agua y solventes, pinturas y adhesivos epoxicos.
 No presenta problemas de embargos ni reestructuraciones y mantiene su obligación de renovar el registro mercantil.
 Es calificado como un excelente proveedor por los clientes entrevistados.
 La Compañía registra comportamiento normal con sector financiero y sector real.
LISTA DE ACTIVOS ILÍCITOS
 Hemos consultado la US OFFICE OF FOREIGN ASSETS CONTROL (Lista de Activos Ilícitos) y la compañía y sus directivos no se registran como poseedores de activos ilícitos.
 El documento de identificación número 900359910 NO está incluido en el BDME que publica la CONTADURÍA GENERAL DE LA NACIÓN, de acuerdo con lo establecido en el artículo 2° de la Ley 901 de 2004.
 Fecha de Consulta: 2013/07/19 14:42

***** END OF REPORT *****

This report is for exclusive and confidential use of the subscriber.
 If you have any additional question, please contact our Customer service department mail: quejas_reclamos@coface.com