



Facultad de Ciencias de la Administración

Carrera de Administración de Empresas

ELABORACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO
PARA LA MICROEMPRESA “DECORA
INGENIERIA DEL EMPASTE Y COLOR”
DEDICADA A LA COMERCIALIZACIÓN DE
PINTURAS

**Trabajo de titulación previo a la obtención del
grado de Licenciadas en Administración de
Empresas**

Autoras:

**Mercy Janneth Arévalo Tenecota; Evelyn Alexandra Lucero
Barrera**

Director:

Paúl Fernando Vanegas Manzano

**Cuenca – Ecuador
2022**

DEDICATORIA

Mercy Arévalo

Este trabajo de titulación, se lo dedico en primer lugar a Dios por que pese a las adversidades presentadas en mi vida he superado y logrado alcanzar una de las metas que tanto he anhelado y luchado.

A mis padres, Evangelina, quien es un pilar fundamental en mi vida siempre ha estado allí guiándome, apoyándome y formando parte de esta grata experiencia que es culminar con mis estudios universitarios. A mi José, porque me ha enseñado que se debe luchar con lo que se proponga cuyas palabras me han ayudado a llegar a donde estoy.

Se lo dedico de manera especial a mi hermano Marco, pese a la distancia siempre tuve su apoyo incondicional durante mis estudios, dándome consejos que me ayudaron a seguir adelante y lograr esa meta que alguna vez lo vi lejano.

Y a mis padres y hermanos que han sido la mejor bendición que Dios a me dado es por eso que este trabajo de grado es dedicado a ellos con mucho cariño.

DEDICATORIA

Alexandra Lucero

Este trabajo de titulación dedico principalmente a Dios por ser quien me da la fuerza infinita para seguir adelante y no estancarme en nada que se interponga en mi camino.

A mi Abuelito Ariolfo que me cuida desde el cielo y se siente orgulloso de lo que estoy logrando hasta ahora, el cual esperaba que me viera cumplir este sueño.

A mi Abuelita Rosa que es mi motor incondicional y a quien ha estado brindándome su apoyo y ayuda para ser mejor persona y orando por mí para que todo lo que me proponga lo cumpla y se con la ayuda de Dios.

A mis padres José y Carmita por ser quienes han estado constantemente a mi lado para culminar mis estudios de una forma perseverante, en el cual me han sabido inculcar buenos valores, educación, dedicación, respeto, amor, confianza y sobre todo su apoyo incondicional que me ayudó a ser mejor persona y a apreciar que todo esfuerzo tiene su recompensa que por más difícil que sea se debe tener paciencia ya que esto lleva a grandes cosas, A todos ellos les agradezco por formar parte de mi vida y ser los seres quienes me apoyan para seguir adelante y no estancarme, ellos que son el pilar fundamental de mi vida y mi modelo a seguir para ser mejor persona, sobre todo por demostrarles que soy capaz de obtener y lograr lo que persevero para que se sientan orgullosos de mis esfuerzos y metas alcanzadas hasta ahora y por las que me esperan.

AGRADECIMIENTO

Mercy Arévalo

En primera instancia quiero agradecer a Dios a mis padres, en especial a mi madre quien estuvo incondicionalmente a mi lado apoyándome en todo momento con su paciencia y sabiduría me guiado por el camino del bien lo cual estoy muy agradecida por haber formado parte de este trayecto. Y una inmensa gratitud con mi hermano porque él fue el primero en apoyarme en continuar con mis estudios lo cual al fin he logrado alcanzar esta meta.

Un infinito agradecimiento a la Universidad del Azuay y sus profesores por haber compartido sus conocimientos y formarnos como profesionales y gracias Paúl Vanegas por ser nuestro tutor ya que sin su ayuda no hubiéramos logrado elaborar nuestro tema de investigación.

AGRADECIMIENTO

Alexandra Lucero

Agradezco especialmente a Dios, a mis abuelitos y a mis Padres quienes han sido mi apoyo esencial para la culminación de mis estudios y una larga vida de éxitos, por inspirarme, darme consejos, motivarme y transmitirme que todo en la vida se puede lograr con perseverancia y paciencia, ya que sin su ayuda no podría haber alcanzado todo ello, es grato poder demostrarles que todo el esfuerzo realizado valió la pena y se siente un regocijo enorme el saber que les doy orgullo y felicidad por esta nueva etapa terminada en mi vida.

Agradezco a la Universidad quien me ayudo de una forma grata mediante una beca de estudio que me permitió poder cubrir mis gastos para que pueda seguir estudiando y no deje a medias mi carrera.

Finalmente quiero agradecer a los profesores quienes me brindaron todos sus conocimientos y aprendizajes para que yo los ponga en práctica en forma general y demuestren en un campo laboral todo lo aprendido y cumpliendo con los objetivos de estudio generados.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

DEDICATORIA	i
DEDICATORIA	ii
AGRADECIMIENTO	iii
AGRADECIMIENTO	iv
ÍNDICE DE CONTENIDOS	v
ÍNDICE DE TABLAS	vii
ÍNDICE DE GRÁFICOS	viii
ÍNDICE DE ILUSTRACIÓN	ix
Resumen:	x
Abstract:	x
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO 1	3
1. MARCO TEORICO	3
1.1 Qué es un plan estratégico	3
1.2 Importancia del plan estratégico	4
1.3 Beneficios de un plan estratégico	5
1.4 Filosofía Empresarial	6
1.1.1 Misión	7
1.4.2 Visión	7
1.4.3 Valores	7
1.4.4 Objetivos	8
1.5 Análisis PESTEL O PEST	8
1.6 Las cinco fuerzas de Porter	10
1.7 Análisis FODA	12
1.8 Perspectivas BSC	13
1.9 Identificación y formulación de estrategias	14
1.10 Diseño de plan estratégico	15
CAPÍTULO 2	17
2. CARACTERIZACIÓN DEL SECTOR	17
2.1 Antecedentes de la comercialización de pinturas ecuatorianas	18
2.2 El mercado ecuatoriano de comercialización de pinturas	19
2.3 Criterios descriptivos de la situación actual del mercado de pinturas	25
2.3.1 Empresas	25
2.3.2 Rentabilidad	27
2.3.3 Competencia	28
2.3.4 Factores Ambientales	29
2.4 Análisis Pest	32
2.4.1 Análisis Político	32

2.4.2 Análisis Económico	33
2.4.3 Análisis Social	35
2.4.4 Análisis tecnológico	36
2.4.5 Análisis Ambiental	37
CAPÍTULO 3.....	40
3. ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA	40
3.1 Las cinco Fuerzas de Porter	40
3.2 Análisis cuantitativo de la competencia	43
3.3. Análisis cualitativo de la competencia	45
CAPÍTULO 4.....	47
4. ANÁLISIS INTERNO	47
4.1. Análisis FODA	47
4.1.1 Análisis oportunidades y amenazas	47
4.1.2 Análisis fortalezas y debilidades	48
4.2. Matriz FODA.....	49
CAPÍTULO 5.....	51
5. MODELO ESTRATÉGICO	51
5.1 Filosofía de la empresarial.....	51
5.1.1 Misión	51
5.1.2 Visión	51
5.1.3 Valores.....	52
5.2 Objetivos estratégicos e indicadores de gestión y metas estratégicas	52
5.2.1 Perspectiva financiera	52
5.2.2 Perspectiva de cliente	53
5.2.3 Perspectiva de los procesos internos	54
5.2.4 Perspectiva de aprendizaje y crecimiento	55
CAPÍTULO 6.....	56
6. PLANTEAMIENTO DE LAS ESTRATEGIAS	56
6.1 Acciones estratégicas.....	56
6.2 Estrategias de posicionamiento	59
6.2.1 Estrategias de diferenciación de Porter.....	60
6.3 Estrategias de marketing	62
6.3.1 Estrategias mix	62
CONCLUSIONES.....	66
REFERENCIAS	69

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Empresas fabricantes y comercializadoras de pinturas	23
Tabla 2 Porcentaje de empresas de acuerdo a su tamaño y localidad.....	26
Tabla 3 Análisis cuantitativo de la competencia.....	43
Tabla 4 Análisis cuantitativo de la competencia.....	45
Tabla 5 Identificación de las fortaleza, oportunidades, debilidades y amenazas utilizado la matriz FODA.....	49
Tabla 6 Planteamiento del objetivo, indicador, meta, tiempo de las perspectivas financieras.	53
Tabla 7 Planteamiento del objetivo, indicador, meta, tiempo de las perspectivas del cliente.	53
Tabla 8 Planteamiento del objetivo, indicador, meta, tiempo de las perspectivas de procesos internos.	55
Tabla 9 Planteamiento del objetivo, indicador, meta, tiempo de las perspectivas de aprendizaje y crecimiento.	55
Tabla 10 Oferta por productos.....	64

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 Mercado Global de pinturas.....	24
Gráfico 2 Clasificación por su tamaño a empresas productoras y comercializadoras de pinturas del Ecuador.....	26

ÍNDICE DE ILUSTRACIÓN

Ilustración 1 Canales principales de distribución en el mercado de pinturas	20
--	-----------

Resumen:

El objetivo de esta investigación fue diseñar un plan estratégico para la microempresa “Decora Ingeniería del Empaste y Color”, partiendo desde un análisis y diagnóstico interno y externo, el mismo que permitió plantear una estructura empresarial acompañada de objetivos, metas y estrategias útiles para afrontar las diferentes adversidades a presentarse en un futuro logrando mejorar la competitividad, rentabilidad y crecimiento. Las herramientas utilizadas para el diagnóstico y planteamiento de las estrategias fueron PESTEL, FODA, cinco fuerzas de PORTER y Balanced Scorecard; además este estudio se basó en información proveniente de métodos cuantitativos y cualitativos dando profundidad al tema de investigación. Se concluyó que la microempresa desde el surgimiento de sus actividades no ha establecido planes de acción óptimos, debido a que carece de una misión, visión, valores y objetivos estratégicos, provocando una disminución de sus ingresos y poca participación en el mercado.

Palabras clave: competitividad, estrategias, metas, objetivos, planificación.

Abstract:

The objective of this research project was to design a strategic plan for a micro-enterprise called “Decora Ingeniería del Empaste y Color”. It started with an internal and external analysis and diagnosis, which allowed to propose a business structure accompanied by objectives, goals and useful strategies. This plan will be a support to face the different adversities that may arise in the future, improving competitiveness, profitability and growth. The methods used for the diagnosis and strategies were PESTEL, SWOT, PORTER’s five forces and Balanced Scorecard. In addition, this study was based on quantitative and qualitative data, giving depth to the research topic. It was concluded that since the beginning of its activities, the microenterprise has not established optimal action plans because of the lack of a mission, vision, values, and strategic objectives, causing a decrease in its income and low market share.

Keywords: competitiveness, goals, objectives, planning, strategies.



Este certificado se encuentra en el repositorio digital de la
Universidad del Azuay, para verificar su
autenticidad escanee el código QR

Este certificado consta de: 1 página

INTRODUCCIÓN

“Decora, Ingeniería del Empaste y Color” es una microempresa dedicada a la comercialización de pinturas arquitectónicas, abrió sus puertas por primera vez el 15 de abril de 2018 en la ciudad de Cuenca, de la mano de su propietario, el arquitecto Esteban Barrera. La microempresa comercializa pinturas arquitectónicas, principalmente de la marca Pintuco y otros complementos de las marcas Glidden, Aditec y Sherwin Williams, imprescindibles para el pintor.

Así pues, en la presente investigación se elaboró un plan estratégico para “Decora, Ingeniería del Empaste y Color” donde se destacaron los acontecimientos relevantes de la microempresa, por ende, de acuerdo al análisis de la situación actual, se desarrollaron estrategias que contribuyen a alcanzar los objetivos sugeridos en el plan en un determinado período de tiempo. Actualmente, la microempresa “Decora Ingeniería del Empaste y Color” no cuenta con una dirección estratégica que se materialice en su misión, visión y valores inherentes, por ello no pueden plantearse estrategias adecuadas y no se cuenta con conocimientos básicos del uso de las herramientas para llevarlo a cabo, siendo poco participativa y competitiva en el mercado. Por ello, se planteó como objetivo diseñar un plan estratégico empresarial que les ayude a mejorar su rentabilidad, competitividad y crecimiento.

En este aspecto, el constante cambio en el mercado hace que las empresas requieran aplicar estrategias óptimas que garanticen el logro de las metas deseadas. Teniendo en cuenta este contexto, para este análisis se incluyeron todas las áreas de la microempresa, así como los factores internos y externos, y en base a su diagnóstico se desarrollaron las estrategias que contribuyen en el mejoramiento de la rentabilidad, gestión del personal y ventas de la empresa.

Por otro lado, se analizó las características actuales del sector de pinturas referente a las empresas, competencia, rentabilidad y medio ambiente. Específicamente, en el análisis del macroentorno se utilizó la herramienta PESTEL, con el cual se determinaron los datos relevantes y se elaboró también un estudio adecuado acerca de las condiciones positivas o negativas que infieren en el desarrollo de la empresa.

Dentro de este marco, utilizando las cinco fuerzas de Porter, se tomó en cuenta los aspectos que influyen en el comportamiento de los competidores, se abarcó los factores tanto cualitativos como cuantitativos y obtuvo una amplia síntesis en la investigación.

También se desarrolló el análisis FODA y la matriz FODA, con las cuales se determinaron las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades que tiene la microempresa para desempeñar, de forma efectiva, las estrategias planteadas, permitiéndoles obtener resultados factibles.

No obstante, al ver que la microempresa no posee una filosofía empresarial que le favorezca el seguir un camino estratégico con objetivos específicos, por ello se le dio la razón de ser y la existencia de la microempresa en donde se planteó la misión, visión y valores de acuerdo a las características y actividades que realiza.

Luego de un análisis y diseño de la filosofía empresarial, se realizó, mediante el uso del Balanced Scorecard, la formulación de objetivos, indicadores y metas estratégicas, con una dirección empresarial clara para mejorar las condiciones internas de trabajo. Por ende, en base a los objetivos planteados, se establecieron estrategias que ayuden a mejorar la rentabilidad, participación, comunicación y competitividad de la microempresa para afrontar los posibles riesgos.

Como principal conclusión se obtuvo que para que haya un cumplimiento de las mencionadas estrategias, es importante el compromiso y la participación del gerente y sus colaboradores, así como el constante monitoreo del mercado, el mismo que garantizará que las estrategias sean viables durante su trayecto, para el alcance de los objetivos deseados.

CAPÍTULO 1

1. MARCO TEORICO

El plan estratégico se caracteriza por ser una herramienta fundamental en el desarrollo de crecimiento de una empresa, pues permite analizar el entorno externo e interno y, por ende, diagnosticar la situación general de la organización. Así pues, las estrategias se desarrollan conforme a los problemas encontrados, orientándolas a solucionar situaciones que impiden el desempeño y competitividad en el mercado. En este contexto, los responsables de la empresa deben tener conocimiento de los objetivos estratégicos que se esperan alcanzar para el cumplimiento de las metas a futuro. Es por ello que es imperativo el conocer su propósito de ser, como menciona (Olguin, 2019): “quién soy, a dónde voy, cómo hacerlo, la probabilidad de lograr los objetivos y metas planteadas” (p. 59). En este sentido, los objetivos estratégicos ayudarán a fortalecer el ámbito competitivo, rentable; además permitirán generar comunicación con el cliente y la empresa.

1.1 Qué es un plan estratégico

El plan estratégico es útil en el medio empresarial porque permite establecer estrategias conforme a problemas encontrados en su entorno, en cuyos objetivos se definirá el alcance de las metas planteadas, priorizando la competitividad y éxito de la empresa en el corto, mediano o largo plazo. De manera que, para Peñafiel et al. (2019), la planificación estratégica es vista como una herramienta importante para identificar riesgos y determinar las actividades de una empresa para una correcta toma de decisiones.

Asimismo, el plan estratégico, para Olguin (2019), es la aplicación de los diferentes planes que posibilitarán el cumplimiento de los objetivos y la filosofía empresarial ya sea en un corto o largo plazo. A su vez, consiste en dar seguimiento e identificación a los obstáculos para definir estrategias en base a ello. Por ende, se considera importante la participación de toda la organización para lograr el cumplimiento de los objetivos que se esperan alcanzar. Sin embargo, Villamar y Guerrero (2018) consideran que la planificación estratégica es definida por el siguiente pensamiento: “comprende de los altos mandos de una organización para obtener resultados acordes a la misión y objetivos de la compañía” (p. 42).

Así también, según Chiavenato (2017), la planeación estratégica materializa su ideal con el siguiente juego de palabras: “es el proceso que sirve para formular y ejecutar las estrategias de la organización con la finalidad de insertarla, según su misión, en el contexto en el que se encuentra” (p. 27). Finalmente, para Bojórque y Perez (2013), la planificación estratégica se delimita de la mano de la siguiente apreciación: “es un proceso que se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias y políticas para lograr estas metas y desarrolla planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias y así obtener los fines buscados” (p. 12).

Por consiguiente, es indispensable sintetizar el compendio de ideales enunciados con antelación, de modo que la planificación estratégica es un proceso que las organizaciones aplican para el diagnóstico de los riesgos de su entorno empresarial y, a la vez, para la puesta en práctica de estrategias adaptables a sus objetivos, a su misión y visión, puesto que, también fomenta el desarrollo competitivo, así como el compromiso del empleado y la organización en el logro de los objetivos propuestos.

1.2 Importancia del plan estratégico

Para afianzar estos principios, es imprescindible enunciar el pensamiento de Olguin (2019) en torno a la temática. De esta forma, el plan estratégico es catalogado importante para las empresas, ya que permite pronosticar el tiempo, los planes deseados, así como la definición de metas, logros e indicadores, aquellos valores que permiten garantizar un uso correcto de las expectativas ante las necesidades generadas en la organización; además, es sustancial el delimitar el constante monitoreo del cumplimiento del plan de trabajo, para que este, a su vez, se transmita de manera eficiente a todos los integrantes de la entidad.

De igual manera, Valenzuela (2017) considera sustancial la planificación estratégica, ya que esta permite determinar el logro de metas, la toma de decisiones, así como el cumplimiento de los objetivos deseados; además que su grado de competitividad es más efectivo ante los cambios generados en la empresa en la innovación, tecnología, globalización; y, sobre todo, en la economía, política e índices sociales.

Por consiguiente, Arteaga et al., (2020) mencionan que la planeación estratégica es una herramienta gerencial importante porque permite a los emprendedores de negocios alinearse a sus objetivos; además, fortalece, favorablemente, su estructura organizacional,

formulando y ejecutando estrategias que contribuyen a mejorar la ventaja competitiva. Sin embargo, pese a la importancia de una planificación estratégica en una organización, esta debe encaminarse a una buena estructura empresarial que garantice un compendio de resultados eficaces a futuro.

En otras palabras, la planificación estratégica es el análisis del entorno externo e interno, con la participación de todos los departamentos que integran una empresa para un correcto desarrollo y aplicación de estrategias. De tal forma, como mencionan Peñafiel et al. (2019), la planificación estratégica es de importancia en las actividades de la empresa con el propósito de ejecutar las metas, logros y objetivos que tiene la organización y sus departamentos conformados.

En síntesis, la aplicación de esta herramienta en las empresas va encaminada al logro de metas, cumplimiento de objetivos, optimización de recursos y mejora de las ventajas competitivas; sin embargo, cada empresa expresa su grado de importancia de cómo aplicar, ejecutar y monitorear su realidad, adaptándola a situaciones propias del entorno.

1.3 Beneficios de un plan estratégico

Como ha sido posible interiorizar los ideales expuestos con antelación, el plan estratégico genera grandes beneficios para una organización, con el fin de proporcionar conocimiento sobre cómo definir correctamente los objetivos, metas a futuro y garantizar un crecimiento, sostenibilidad y competencia. De hecho, según menciona Acosta (2019), los beneficios más importantes de los que goza una empresa son el trabajar con orden, dedicación, organizarse de mejor manera y optimizar adecuadamente los recursos, así como los objetivos de la organización.

Por otro lado, Peñafiel et al. (2019) consideran que un plan estratégico genera beneficio de rentabilidad y colabora con la segmentación de clientes dentro de un mercado, al diseñar productos únicos sin imitación, así como brindar servicios especializados con el fin de promover una buena economía y competencia creativa, con lo que mejoran la comunicación y retención de empleados, mediante una excelente motivación, trabajo en equipo y satisfacción.

Definitivamente, el plan estratégico permite realizar planes de acción acorde a los cambios generados en el mercado, teniendo presente los propósitos y objetivos que espera

alcanzar. Como mencionan Castillo et al. (2018), el plan estratégico ayuda a una organización a detectar posibles acontecimientos y a tomar decisiones favorables para su crecimiento y desarrollo; por otro lado, es necesario mencionar que el plan estratégico tiene una amplia estructura, aplicable a cualquier tipo y tamaño de empresa e involucra a todos quienes se integran con la perspectiva de alcanzar lo real y deseado.

1.4 Filosofía Empresarial

Una organización se sostiene en elementos filosóficos importantes como lo son la misión, visión, valores y objetivos encargados de guiar a una empresa con un enfoque proactivo y sistemático en el cumplimiento de las estrategias propuestas. Es decir, mediante los elementos filosóficos, los líderes empresariales tienden a comprender por qué y para qué del negocio, pudiendo transmitir a sus colaboradores lo que esperan lograr en un lapso de tiempo. Y, para complementar este ideal, se adjunta el pensamiento de Lozada y Hernández (2021) en torno a los altos mandos: “sean capaces de desarrollar la misión, visión, valores y los principios éticos bajo los cuales deberá operar la organización” (p. 26).

Eventualmente, Rocha y Mirabal (2022), consideran a la filosofía empresarial: “como el recurso y el método fundamental para gestionar el (los) conocimiento(s) que hagan de una comunidad de trabajo un sistema eficaz de producción de relaciones humanas” (p. 36). Entonces, la filosofía empresarial forma una cultura organizacional encaminada al éxito, forjando una buena relación entre líderes, empleados y los stakeholders. Sin embargo, Chiavenato (2017), alude que la filosofía empresarial se elabora a partir de una planificación general de adentro hacia fuera, independientemente del entorno externo e incluye: “principios y valores organizacionales y los objetivos de su misión” (p. 55).

En suma, independientemente del tamaño de la empresa, es necesario establecer una filosofía empresarial apropiada a la organización, con la que los directivos puedan transmitir a sus colaboradores lo que esperan alcanzar a futuro y como parte fundamental en la construcción de un plan estratégico para el alcance de los objetivos de la empresa.

1.1.1 Misión

La misión define la razón de ser de una empresa, además otorga respuestas a las siguientes interrogantes: ¿por qué existe?, ¿hacia dónde va?, ¿qué hace?, así también es importante considerarla como guía en la toma de decisiones estratégicas, lo que permitirá a la organización centrar sus esfuerzos en una sola dirección, evitándole así riesgos de desviación durante la ejecución de su plan estratégico, lo que establece una actitud de responsabilidad durante la misma Chiavenato (2017). En cuanto a esto, Rocha y Mirabal (2022), manifiestan que la misión se plasma en el cumplimiento de los objetivos dentro de un período de tiempo; además, se identifica con las siguientes alegorías: ¿quiénes somos?, ¿qué actividad hacemos?, ¿cómo lo vamos hacer?, y, finalmente: ¿para quiénes lo hacemos?

1.4.2 Visión

La visión es el logro de una empresa que espera y desea alcanzar en un futuro. Según Rocha y Mirabal (2022), la visión se puede definir con la siguiente expresión: “es el conjunto de representaciones y percepciones (capital cognitivo acumulado) compartidas por los sujetos/agentes/actores de la organización” (p. 40). Al respecto, Chiavenato (2017), propone que es necesaria la participación y la claridad de los negocios en todos los grupos de interés, así como describir la condición futura de la organización.

Sin embargo, la visión como expectativa deseada, en lo posible, tiene que adherirse a hechos reales que puedan ser factibles de lograr. Es decir, una visión tiene que ser específica y entendible, medible, alcanzable, realista, en el tiempo, ser atractiva y poseer una estrategia inspiradora. Y, como se señaló anteriormente, es necesaria la participación y la comunicación con los grupos de interés (Fernández et al., 2019), al hacerles sentir partícipes dentro del equipo laboral, que trabajan por una sola causa, enfocados a garantizar el éxito y la competitividad de la organización.

1.4.3 Valores

Los valores empresariales son un conjunto de elementos, normativas y principios éticos propios de una organización encaminados al compromiso, desempeño, voluntad gerencial y departamental, que forman parte de una estructura que pretende trabajar en una misma meta para obtener resultados positivos. De este modo, Prado et al. (2021),

consideran que los valores permiten a la organización guiar a los empleados a ser partícipes en la toma de decisiones, además, forja un ambiente laboral comprometido en el alcance de las expectativas planteadas, hecho que le permite mejorar sus ventajas competitivas.

Así mismo, Rocha y Mirabal (2022), aluden que los valores empresariales se clasifican en valores de uso (representan la utilidad y beneficios económicos) y valores simbólicos (que representan el sentido de pertenencia en la organización). Sin embargo, los valores empresariales están más allá de un beneficio económico, son más bien la esencia, el compromiso y el cumplimiento con la misión y visión de la organización.

1.4.4 Objetivos

Los objetivos empresariales son el resultado de una o varias metas que se pretenden alcanzar en un lapso de tiempo, estas deben, pues, ser medibles y adaptables a la organización y a su entorno. Como menciona Chiavenato (2017), la organización es más eficiente a medida que alcanza sus objetivos; sin embargo, existen organizaciones que tienen objetivos previos y, a medida transcurre el tiempo, establecen nuevos objetivos o modifican los originales para adaptarse a los constantes cambios de la sociedad.

1.5 Análisis PESTEL O PEST

El análisis PEST o PESTEL es una herramienta importante en el diagnóstico externo de la empresa, puesto que permite controlar y responder efectivamente a los cambios del macroentorno. En torno a esto, González (2018), menciona que: “esta herramienta permite proveer tendencias en el futuro, a corto y mediano plazo, permitiendo a la organización un margen de acción amplio y mejorando su capacidad para adaptarse a los cambios que se anticipen” (p. 81); por su parte, Segura (2022), indica que el análisis PEST posibilita analizar los principales factores externos que intervienen en la supervivencia de una empresa; es decir, una empresa implementa el análisis PEST o PESTEL para identificar los factores negativos o positivos necesarios para el desarrollo de un plan estratégico, puesto que es fundamental para la toma de decisiones y el desarrollo de estrategias a corto o largo plazo.

Por otro lado, pese que no existe una diferencia relevante entre PEST Y PESTEL, estos se distinguen por los factores de análisis PEST mide los factores del macroentorno

tales como políticos, económicos sociales y tecnológicos donde, a PEST se le incluyen “LE” por sus siglas en inglés “Legal” y “Environmental”, estableciéndose como PESTEL. Por su parte, Segura (2022) considera que el aspecto legal se asocia directamente con el factor político, debido a que en ambos factores se establecen leyes y en el aspecto ambiental se asocia con el factor social identificándose como responsabilidad social (responsabilidad con el cuidado del medio ambiente).

Como se menciona anteriormente, se considera que el método PEST O PESTEL es fundamental en el campo empresarial, al ser eficaz en el diagnóstico de los factores externos como los políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales.

- **Políticos:** Los factores políticos son leyes o políticas impuestas por el gobierno, consolidándose en normativas que afectan directamente a las condiciones actuales de la empresa. Según Smarandache y Leyva (2018), las principales políticas que afectan a las empresas son: aspectos impositivos, regulaciones de empleo, sistema de gobierno, tratados internacionales y conflictos internacionales. En otras palabras, las empresas, en medio de este factor político, necesitan estudiar y establecer estrategias adaptables a las condiciones impuestas por el gobierno y las leyes internacionales.

- **Económicos:** El ambiente económico es la interacción de la sociedad, empresa y gobierno, donde cada una de estas unidades generan agregados macroeconómicos. Las variables económicas más importantes, según Amador (2022), son el producto interno bruto (PIB), la tasa de desempleo, nivel de precio y la balanza comercial; asimismo, se considera primordial conocer los períodos de crisis o crecimiento económico (variaciones del ciclo económico), que pueden beneficiar o poner en peligro a la organización.

- **Sociales:** El constante cambio de la sociedad se refleja en los hábitos de consumo, estilos de vida, creencias, religiones, así como la popularidad de las redes sociales y la tecnología digital. De acuerdo a esto, Díaz (2015), manifiesta que estos factores afectan las actitudes, intereses y opiniones del consumidor e intervienen en la decisión de la compra; no obstante, Amador (2022), asegura que estos cambios pueden ser favorables o desfavorables para una organización.

- **Tecnológicos:** Los factores tecnológicos están en constante innovación de la mano del conocimiento y la tecnología, al orientar a las industrias a elaborar nuevos productos, mejorar servicios e incluso implementar nuevas técnicas según la tendencia para abarcar más mercado. El constante cambio tecnológico afecta a las empresas que carezcan de afán

innovador y de un ambiente comercial moderno. Esto se complementa con el pensamiento de González y Romero (2018), en torno a la temática; resumiendo: las empresas que no opten por actualizaciones tecnológicas, quedarán atrás y permitirán la entrada de nuevos competidores.

- **Legales:** Los factores legales son las leyes obligatorias que afectan el entorno económico de una empresa. Para Amador (2022), entre las leyes económicas más importantes son las siguientes: “propiedad intelectual, seguridad social, salarios mínimos, licencias, entre otras” (p. 2).

- **Ambientales:** Este factor se refiere a las normativas relacionadas con la protección del medio ambiente, pero que pueden ser contradictorias para una empresa, como se pueden mencionar: la regulación del consumo de energía, el reciclaje de residuos, la emisión de gases y las incidencias del calentamiento global, Alvarado (2015).

1.6 Las cinco fuerzas de Porter

Según Segura (2022), este análisis es una herramienta que ayuda a analizar las fuerzas externas de una empresa en un período determinado, lo que es muy importante para el planteamiento de estrategias acordes a las condiciones que influyen en las actividades de la empresa. Por su lado, Arzuza (2016), menciona que una empresa y el entorno externo están estrechamente relacionados y comunicados entre sí, ya que esto garantiza el éxito empresarial y mejora las ventajas competitivas. Para el éxito o el fracaso de una organización debe considerarse el análisis de los factores externos competitivos, que identifican los aspectos favorables y desfavorables del sector al que pertenecen.

Así pues, desde el punto de vista competitivo, para Mora et al. (2019), las Fuerzas de Porter es un proceso de creación de ventajas competitivas que determinan la rentabilidad a largo plazo, en el cual el éxito empresarial se da desde la importancia que le ponen al entorno por conocer a la competencia y al mercado, lo que le permite innovar en tecnología y conocimiento, además de anticipar las necesidades de los consumidores.

Este modelo de competitividad de las Cinco fuerzas de Porter fue planteado por Michael Porter, experto en la materia de estrategias y ventajas competitivas. Se caracterizan por analizar las condiciones del entorno cercano a una empresa y que pueden afectar o favorecer a sus operaciones; estas son: los clientes, proveedores, competidores, entrada de productos sustitutos y la rivalidad entre competidores.

- **Poder de negociación del cliente:** Los clientes son importantes para una organización. Sin embargo, cuando tienen fuerza sobre ella son capaces de fijar precios acordes a lo que ellos creen que tienen que pagar, puesto que exigen un nivel de calidad de los productos o servicios y esto puede poner en riesgo a la empresa, ya que se incrementan sus costes. Como menciona Arzuza (2016), es necesario conocer a los clientes y cuánto poder tiene sobre la empresa y el sector, ya que estos bajan los precios de acuerdo a las necesidades del mercado y la calidad del producto. Por ello es importante establecer estrategias de contingencia ante estas amenazas, ejemplificando esta cuestión con los enunciados contiguos: mejorar los canales de venta, calidad del producto, generar un valor añadido, etc.

- **Poder de negociación del proveedor:** El poder de negociación que los proveedores poseen sobre una empresa se puede ejemplificar considerando la fijación de precios, la calidad de los productos, los plazos de pago, los tiempos de entrega, etc. Su poder depende de la cantidad de proveedores existentes en el mercado. De acuerdo a esto, Carreon et al. (2014) consideran necesario que se establezca una relación entre la empresa y los proveedores con contratos a largo plazo; es decir, se consolida una relación y comunicación entre las partes y se aseguran productos de la mejor calidad a precios justos.

- **Entrada de nuevos competidores:** La principal amenaza para una empresa es la entrada de nuevos competidores en la industria, al proporcionar innovación, nuevos o mejores productos o incluso precios más accesibles, lo que les facilitaría el posicionamiento en el mercado, al mostrar mejores perspectivas que las habituales. Por otro lado, Fominaya et al. (2015), mencionan que las barreras de entrada a un mercado pueden hacerlo reactivo a la entrada de nuevos competidores debido a las elevadas inversiones que deben realizarse y a la madurez del mercado, comparado a otras opciones más atractivas.

De modo que la entrada de nuevos competidores es una advertencia al entorno actual y se deberían identificar los factores positivos y negativos que puedan ser aprovechados o, en tal caso, establecer cambios estratégicos necesarios al ambiente.

- **Amenazas de productos sustitutos:** La entrada de productos sustitutos garantiza la innovación de un mercado, al obligar a establecer cambios importantes como estrategias que produzcan mayor competencia, así como la diversificación de productos y su posicionamiento en la mente del consumidor. Para Arzuza (2016), cuanto más productos existan en el mercado, mayor será la competencia; sin embargo, una empresa,

como medio de resistencia, compite a través de su estrategia de precios y con medidas poco tomadas como la innovación.

- Rivalidad competitiva: La rivalidad competitiva, pese a ser una de las principales amenazas de una empresa, le permite desarrollar y mejorar sus productos o servicios; así también, le posibilita prestar atención a los cambios efectuados en el mercado, puesto que, como mencionan Cedeño y Benavidez (2019), la importancia de incluir los resultados de los cuatro factores anteriores al análisis del factor de rivalidad competitiva, es proporcionar información relevante al establecimiento de nuevas estrategias.

Para resumir, es imperativo mencionar que el uso de las Cinco fuerzas de Porter le permite a la empresa analizar las condiciones externas y la situación de la misma dentro de la industria, pudiendo, al mismo tiempo, establecer estrategias que garanticen la rentabilidad, posicionamiento y competitividad a largo plazo. Por otro lado, las Cinco fuerzas de Porter y el PESTEL son modelos de análisis externo, de diferente aplicación en el ámbito empresarial, en el que las Fuerzas de Porter se incluyen en el análisis del microentorno y en el estudio de las fuerzas competitivas de una empresa; mientras que, el PESTEL es el análisis del macroentorno que estudia lo político, económico, social, tecnológico, ambiental y legal.

1.7 Análisis FODA

El FODA es utilizado en el diagnóstico de las condiciones internas y externas de una empresa y es necesario dentro de un plan estratégico para evaluar y formular estrategias. Así pues, Sarli et al. (2015), establecen que el FODA es un análisis sencillo para el diagnóstico general de la situación estratégica de una determinada empresa; por su parte, Olguin (2019), considera que el FODA proporciona una mejor comprensión y análisis de la situación actual al ayudar a tomar decisiones de acuerdo a los objetivos empresariales, para que se establezca un buen plan de trabajo estratégico.

La ventaja de esta herramienta recae en el hecho de que evalúa el funcionamiento, identificando las variables que conviven en una organización para aprovechar y establecer una lista de prioridades que posibilitarán la estabilidad en una entidad, manteniéndola bajo los cánones de segura y competitiva. Para Oña y Vega (2018), el FODA es una herramienta importante en la planificación estratégica organizacional ya que identifica

los factores favorables y desfavorables del entorno externo e interno, resaltando sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.

Los factores externos antes enunciados están compuestos por oportunidades y amenazas, enmarcándose en las situaciones o acontecimientos de fuera de la empresa. En efecto, para Trejo et al. (2016), las oportunidades son aquellos factores positivos que representan la posibilidad de crecimiento y mejoría; mientras que las amenazas son aquellos aspectos negativos no controlables por una organización; y, los factores internos están compuestos por las fortalezas y debilidades, siendo factores que se controlan dentro de una organización. Para Arriaga López et al., (2017), las fortalezas son capacidades especiales o privilegios con los que cuenta una organización frente a la competencia; por otro lado, las debilidades son un factor desfavorable, ya sea porque carecen de recursos, no tienen suficientes habilidades o llevan actividades mal ejecutadas, correspondiendo estos acontecimientos a elementos que debilitan a una organización.

Por otro lado, Trejo et al. (2016), cataloga como imprescindible el uso de la matriz FODA en la posición estratégica y la evaluación de la acción, ya que permite definir estrategias de acuerdo a la organización estudiada; es decir, prioriza los factores importantes que garantizarán un buen desempeño organizacional y competitivo.

1.8 Perspectivas BSC

Las perspectivas BSC son herramientas que surgen de un plan estratégico, cuya aplicación permite desarrollar de forma adecuada las estrategias, objetivos, metas, al cumplirlas, de forma eficaz, dentro de una empresa. Quintero y Osorio (2018), menciona que un BSC es una de las herramientas que ayudan a cumplir la visión, mediante la fijación de objetivos específicos, especialmente enfocados en el tema del valor, lo que permite manejar una empresa a través de perspectivas gerenciales, formulaciones de proyectos e indicadores financieros tangibles y hacer de ellos una estrategia más eficaz, sobre todo, dando a la mencionada herramienta un uso adecuado dentro de la organización.

1. Finanzas: En ellas se da a conocer cómo surge el crecimiento de los ingresos que una empresa espera alcanzar con el tiempo, concentrándose especialmente en los costos, ya sean bajos o altos y, por ende, son un punto primordial en las ventas (Quintero y Osorio, 2018).

2. Clientes: Hace referencia a los stakeholders, los cuales también son importantes para la perspectiva prevista, ya que de una u otra forma generan mayor intervención en el mundo de los negocios y en la empresa. Es decir, es la interacción entre el cliente y la empresa al momento de adquirir el producto o servicio que se le brinda. Cremona (2021), considera que aplicar la perspectiva de los clientes es favorable, ya que ayuda a incrementar su satisfacción, lo que se materializa en el volumen de sus compras, en que sean fieles a la empresa y, como contraparte, atendidos de una forma eficaz, sobre todo al momento de generar una propuesta de valor llamativa y diferenciada de la competencia, lo que logrará generar una economía a escala lucrativa.

3. Procesos internos: Esta perspectiva es una ventaja que posibilita socializar con las áreas internas de una empresa, con el fin de intervenir a nivel de todo el personal, generando una propuesta creativa para tomar bien las decisiones y aumentar la productividad de la empresa. Según Gómez (2015), seguir esta perspectiva facilita interactuar con estudios que permitan asociarse más a la organización, ejecutar planes de financiamiento y otros puntos que ameriten familiarizarse con este punto estratégico.

4. Aprendizaje y Conocimiento: Esta perspectiva pretende desarrollar los conocimientos académicos, formación que se detecta dentro del personal para que puedan generar grandes cambios dentro y fuera de la organización. De esta forma, Gómez (2015), menciona que esta perspectiva tiene una amplia y especial percepción del personal, se determina su currículum para que puedan conocer sus conocimientos, grados académicos, especialidades, competencias, para así garantizar un mejor puesto; además de proporcionar programas de estudios, gestión interna y externa de las relaciones humanas, para que se pueda obtener personal idóneo y responsable.

1.9 Identificación y formulación de estrategias

Se puede decir que la identificación de estrategias para una empresa y un correcto uso de ellas es importante, ya que permite interactuar con los objetivos deseados, planes estratégicos a futuro y mucho más. Burbano (2017), menciona que una buena dirección e identificación de estrategias se basan en tres fases, lo que le facilita ser mejor procesada y con una gama amplia de conocimiento; estas son:

Definición de objetivos estratégicos: Esta fase permite definir la filosofía, misión y objetivos de la empresa en un determinado tiempo. A su vez, se puede implementar y

mejorar las actividades con un correcto desarrollo de análisis estratégico; además, este proceso o fase determina un adecuado análisis de las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades de la empresa para definir una buena estrategia e implementarla.

Planificación estratégica: Esta fase se enfoca en el análisis estratégico, la formulación o diseño de un adecuado uso para definir la misión o los objetivos; además, se mantiene un estudio relevante sobre las estrategias competitivas (especialización o diversificación), así como las consideradas formas de crecimiento que pueden ser internas o externas y de esta manera la empresa pueda sobresalir correcta y eficazmente.

Implementación estratégica: En esta última fase se pretende obtener un mayor resultado de las actividades presentadas para que de esta forma se puedan cumplir y dar una mejor efectividad a los objetivos planificados.

Es importante recalcar que, para que todas estas actividades se realicen adecuadamente, las estrategias se deben elaborar en un plan estratégico para determinarlo y que el mismo se logre captar de manera apropiada; además, se considera para que la implementación sea verificada correctamente, es necesario que se planifique un control y se formulen adecuadamente todos los objetivos y estrategias previstas.

Asimismo, Mejía Correa et al. (2018), mencionan que la Implementación Estratégica es una herramienta netamente importante para las empresas porque permite desarrollar actividades, aplicación de métodos o diseñar nuevas estrategias para ponerlas en práctica, de manera que sean de lo más relevantes en una organización y uno de los pasos que permiten sobresalir están los sistemas informáticos como una estrategia eficaz y válida.

1.10 Diseño de plan estratégico

Como se mencionó anteriormente, el plan estratégico se enfoca en el diagnóstico de los factores externos e internos de la organización para el planteamiento de planes de acción con los que se llevará a cabo el cumplimiento de las estrategias a futuro. Para Capó y Ortiz (2015), el objetivo principal del modelo es diseñar una guía donde se establezca, paso a paso, el método a seguir para el alcance de los objetivos, así como para el cumplimiento de políticas y líneas de acción, de acuerdo al tiempo estipulado por los analistas y el gerente de la organización.

El proceso del plan estratégico se puede aplicar de acuerdo a las características de cada organización. Para Salim (2012), el plan estratégico consta de cuatro etapas aplicables a una organización: 1) Pensamiento estratégico, el mismo que consiste en establecer la misión, visión, valores y aspectos externos e interno de la organización; 2) Formulación de estrategias, con énfasis a la identificación y evaluación de alternativas y por último la selección de estrategias; 3) Programación estratégica, que consiste en la elaboración de planes y la asignación de recursos y presupuestos; 4) Implantación y control estratégico, tratándose de las actividades a realizarse en la organización y el control de los indicadores que garantizarán el cumplimiento de los objetivos.

Por otro lado, Capó y Ortiz (2015), consideran tres fases del plan estratégico las cuales son: análisis estratégico, formulación de estrategias y la implantación de estrategias. Así mismo (Sainz, 2017), menciona que en la primera fase está compuesta por el análisis de la situación externa e interna y el diagnóstico de la situación; en la segunda fase está el sistema de objetivos corporativos (señalar la misión, visión y objetivos estratégicos) y las estrategias (corporativas y funcionales); por último, en la tercera fase están las decisiones operativas (planes de acción, priorización de los planes y de las acciones; y, el presupuesto y cuenta de explotación previsual).

El diseño de plan estratégico es un documento compuesto por una serie de pasos precisos para la planificación de actividades, alcance de objetivos; además, permite innovar el conocimiento y la tecnología. Las fases del plan estratégico dependen del autor, sin embargo, su aplicación acatará del analista en el trabajo de planeación estratégica. El modelo necesita el compromiso de los involucrados para que se garantice su efectividad y las estrategias sean reales en el largo plazo.

CAPÍTULO 2

2. CARACTERIZACIÓN DEL SECTOR

Para el presente análisis del sector se tomó como referencia las cuentas oficiales de instituciones como la Superintendencia de Compañías, Banco Central del Ecuador (BCE), Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC) y otras fuentes oficiales a utilizarse para el presente análisis. También se identificó las actividades económicas en la fabricación y comercialización de pinturas de acuerdo al código CIIU, categorizando con el código CIIU C2022 “Fabricación de pinturas, barnices y productos de revestimiento similares, tintas de imprenta y masillas”; la “Comercialización pinturas en ferreterías y centros especializados” se categoriza con el CIIU G4752.01, para venta al por menor de artículos de ferreterías; el CIIU G4752.02 corresponde a la “Venta al por menor de pinturas, barnices y lacas en establecimientos especializados”; con el CIIU G4663.12 se clasifica la “Venta al por mayor de pintura, barnices y lacas”; y, con el CIIU G4663.21, la “Venta al por mayor de artículo de ferretería”.

El sector industrial de pinturas en el Ecuador, comenzó con la empresa Pinturas Condor, siendo de las primeras firmas fabricantes y comercializadoras (fue fundada en 1939), más tarde surgieron más empresas representativas tales como Pinturas Wesco, Pintuco, Pinturas Unidas, entre otras, estableciéndose, principalmente, en las provincias de Pichincha, Guayas, Manabí y Azuay. Las pinturas tienen una gran demanda con el sector de la construcción, fomentan una rentabilidad sobresaliente en el mercado y una participación en el Producto Interno Bruto.

En la actualidad, no solo se comercializan pinturas nacionales si no también pinturas provenientes de Estados Unidos, España, Perú, Colombia, etc., que son los principales competidores de los productos nacionales y motivan al mercado de pinturas ecuatorianas a mantenerse en permanente innovación, búsqueda de calidad e incremento de su nivel tecnológico, lo más importante es el impacto de las industrias de pinturas en el medio ambiente y la sociedad, aspectos que permiten determinar los componentes contaminantes del ambiente y salud de las personas que las utilizan.

Por otro lado, en este capítulo se contempla el análisis PEST y sus componentes como factores importantes en el estudio macro de la empresa, en el cual se elaboró un análisis general del país y de la industria donde se dan a conocer factores que intervienen en su desarrollo como son: lo político, la reactivación económica, la rentabilidad, el

comportamiento del PIB, la inflación, el empleo, los impactos tras la pandemia, avances tecnológicos, y otros factores importantes que intervienen con la salud y el medio ambiente. Mediante este análisis se podrá determinar datos relevantes del macroentorno; y, sobre todo, conocer el comportamiento del sector de la construcción, el cual es un medio de crecimiento más efectivo y consumible.

2.1 Antecedentes de la comercialización de pinturas ecuatorianas

A lo largo de la historia, la pintura ha sido utilizada como decoración de paredes en interiores y exteriores, del lado arquitectónico es el acabado final de una edificación. El mercado de pinturas y recubrimientos se ha caracterizado por ser estable, su volumen de ventas ha dependido de la estacionalidad, es decir, del comportamiento de los sectores de la construcción, metalmecánico, automotriz, del plástico y los muebles. Entre las empresas más reconocidas y pioneras en la fabricación y comercialización de pinturas están: Pinturas Cóndor, Wesco, Pintuco y Pinturas Unidas, las que, a lo largo de su trayectoria, se han adaptado a los constantes cambios del mercado al ofrecer productos de mejor calidad y se han caracterizado por estar entre las empresas mejor posicionadas y reconocidas del Ecuador.

La fabricación de pinturas surge en el país en el año de 1939 con Pinturas Cóndor, bajo el nombre de “Industrias química Borja & Leib” fundado por el coronel Pablo Borja y el técnico alemán Teodoro Finkelstein, en la ciudad de Quito. Desde sus inicios, se caracterizó por la fabricación y comercialización de productos de la mejor calidad, contando con certificaciones integradas desde el año de 1996, de la mano de un sistema de gestión ISO 9001 y desde el 2005 la ISO 14001 ISL; en el 2007 adoptó la OSHAS 18001; y, en la actualidad, cuenta con certificaciones del sello de calidad INEN (Empresarial BC, 2017).

En el año de 1942, Roberto Ruf y Elvira Kywi fundaron la empresa Pinturas Wesco S.A; en 1952 fue una de las primeras empresas en crear pinturas al agua; para el año de 1985 crearon las pinturas termoplásticas; y, desde 1999 elaboran las pinturas electrostáticas en polvo, desde ese entonces son reconocidos por fabricar productos de calidad, con las más modernas plantas de producción de pinturas en polvo, aplicando el principio de calidad total para maximizar el éxito sus clientes (Pinturas Wesco, 2020).

En el año 1956 apareció otra empresa con características similares como Pinturas Ecuatorianas S.A Pintuco, con sede en Guayaquil; fue fundada entre la sociedad W.R Grace y The Glidden Company, para luego, en el 2000, ser adquirida por Pintuco Colombia. La empresa Pinturas Ecuatorianas S.A Pintuco, desde sus inicios, se ha caracterizado por ser líder en la fabricación y distribución de pinturas, recubrimientos y adhesivos y, por fortalecer sus canales de distribución, estableciendo alianzas estratégicas con clientes y, por ofrecer propuestas de valor en productos y servicios, ya que esto le ha permitido ser una marca con gran posicionamiento en el mercado (Fernandez, 2018).

Pinturas Unidas forma parte de las cuatro empresas más reconocidas y pioneras en la industria de pinturas, fundada en el año de 1967 en la ciudad de Guayaquil como fabricantes y distribuidores de todas las gamas de pinturas, sobre todo de líneas complementarias Pinturas Unidas (2021). Desde ese entonces resurgieron más empresas fabricantes y comercializadoras de pinturas, las que, en su mayoría, se establecieron en las provincias de Pichincha y Guayas.

En la ciudad de Cuenca, se fundó la primera fábrica de pinturas en el año de 1980 con el nombre de Esfel S.A., a cargo de Juan Gabriel Eljuri Antón; para el año 1988 surgió una segunda empresa con el nombre Pinturas VHP CIA. LTDA, a cargo de Boris Rolando Pesántez Lazo; y, en el 2008, se fundó la empresa Ezchem Latin CIA. LTDA, a cargo de Boris Antonio Ordóñez Petroff. Según EMIS (2022), las actividades económicas de las tres empresas cuencanas desde el año 2017 al 2022, presentaron ingresos económicos negativos.

2.2 El mercado ecuatoriano de comercialización de pinturas

Tipo de pinturas

En el Ecuador existen varios tipos de comercialización y producción de pinturas con sus clases derivadas que son: arquitectónicas, automotrices, industriales, para la madera, etc. Todas estas pinturas son comercializadas en puntos de venta estratégicos para que la persona pueda adquirirlas con comodidad, según sus gustos y preferencias y de esta manera satisfacer sus necesidades.

El estudio CEER (2020), menciona que las pinturas arquitectónicas son las que se pueden utilizar tanto en interiores, especialmente para la parte decorativas y en exteriores para proteger las partes ambientales en donde estas se puedan terminar o deteriorar

fácilmente, así que dentro de estas pinturas están: las de agua o látex, base solvente, alquídicas -que pueden ser diluidas en solventes-, por lo que la mayoría son resistentes y durables.

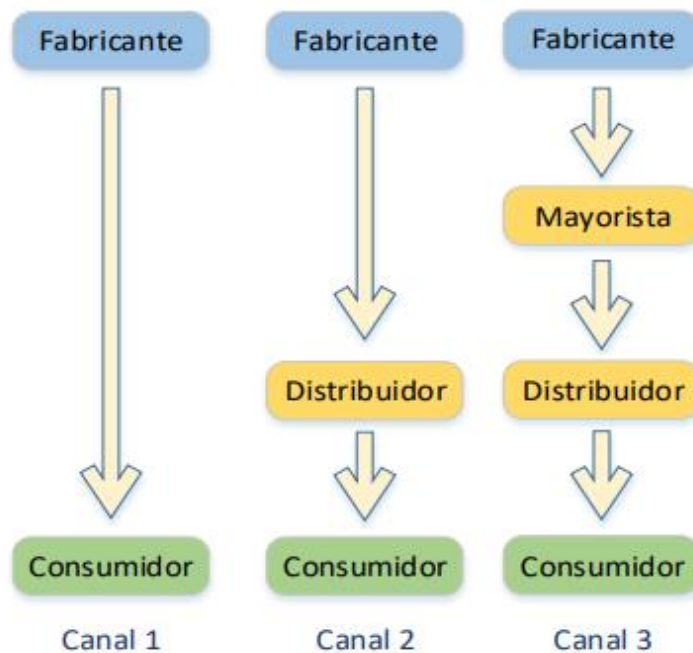
Otro tipo de pinturas sobresalientes son las de uso industrial, estas tienen gran demanda para las fábricas, industrias, entre otros, por ello se caracterizan por su resistencia en condiciones óptimas para distintas áreas de labor.

Análisis del mercado, oferta, demanda, precios.

En Ecuador, la demanda en el mercado de pinturas está dada por la producción nacional, por lo que implica las importaciones y exportaciones para ayudar a incrementar los ingresos de empresas locales. Por otra parte, la comercialización se realiza mediante ferreterías, supermercados, tiendas, etc. De acuerdo con la fórmula de Kother y Armstrong, se identifican los principales canales de distribución en el mercado de las pinturas:

Ilustración 1

Canales principales de distribución en el mercado de pinturas



Fuente: Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, (2022)

Importación de pinturas

Las pinturas forman una parte fundamental en el mercado y en la industria, esta producción y comercialización ha logrado incursionar en el entorno empresarial y aún más en la mente de los consumidores y proveedores. Una parte de las marcas son importadas. Se puede decir que los países más presencia de estas importaciones, para el año 2019, fueron:

- | | |
|----------|------------------|
| •China | - Estados Unidos |
| •México | - Italia |
| •España | - Colombia |
| •Rumania | - Alemania |
| •Italia | - Brasil |

El sector de las pinturas es de un segmento más amplio, no solo por sus líneas sobresalientes sino por los diferentes métodos y técnicas que aplican, debido a ello se ha menciona los países con mayor potencial de importación y comercialización de productos.

Exportación de productos de pintura

En Ecuador existen varios tipos de productos, en cuanto a pinturas, que resultan estandarizadas con normas internacionales y, con la última pandemia, se mejoró la bioseguridad para que estos productos se puedan exportar, es por eso que el ministro de la Producción, Julio José Prado, ha manifestado que estos productos son accesibles y eficaces para su uso; además pueden servir como una fuente de financiamiento para crecer y abastecer al país con una mejor intervención del mercado.

Demanda del mercado

La evolución de la demanda y la dolarización provocó un incremento en el mercado de las pinturas y también en el sector de la construcción. Se presume que la demanda generada es de seis millones de galones de pintura anuales, lo que significa unos \$ 82 millones en dólares, a un precio promedio por galón de \$13 dólares.

Por ello es notable apreciar que existen dos sectores mayoritariamente demandantes de las ventas anuales de la pintura industrial, que sobresalen en un 5 % del total de ventas; estos sectores son el arquitectónico y el automotriz, en el cual se ofrecen

productos para pisos epóxicos, pinturas para tanques de petróleo y pinturas con resistencia en altas temperaturas.

Oferta

Debido a la oferta de productos que se logran dar en el mercado y a las necesidades que tiene el consumidor final, cada empresa tiene estrategias que captan la atención del cliente y logran fidelizarlos para atraer un mercado eficaz donde se pueda ofertar productos de alta gama a precios accesibles y de calidad. Es posible determinar algunas estrategias que generen mayor actividad de oferta en el mercado de pinturas, estas son:

- Una de las estrategias que generan efectividad y oferta de cómo llegar al cliente, es el reclutamiento de vendedores y la venta directa hacia los distribuidores de las áreas de pintura y ferreterías, siendo los sectores más concentrados que determinan un mayor número en ventas.

Control de importaciones en el sector de pinturas: Puesto que el gobierno puso una salvaguardia con factores arancelarios que afectaron a bienes importados en el país, específicamente a la materia prima utilizada para la elaboración y producción de pinturas, de manera que los productos látex de la línea arquitectónica están entre las importaciones más afectadas.

La Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, demuestra que, en su estado de resultados, se vieron algunos gestores de cambios sobre las cuentas costo de importaciones de bienes no producidos, con un sujeto pasivo de \$ 577 millones de dólares, dentro de los que no cuentan los costos de adquisiciones de la materia prima y costos de importaciones de materias primas con \$ 19,3 millones de dólares, los cuales tampoco incluyen los costos por adquisición de bienes.

Desde la integración de las primeras empresas, se han ido incorporando más fábricas, distribuidores y ferreterías que han permitido llegar al consumidor con los productos, de forma directa e indirecta, con el fin de satisfacer los gustos y colores que necesita. Según la Superintendencia de Compañías, con corte en el año 2022, en todo el país existen 49 empresas legalmente activas, con código CIU C2022 que corresponde a la “Fabricación de pinturas, barnices y productos de revestimiento similares, tintas de imprenta y masillas”; y, 779 empresas dedicadas a la venta al por mayor y menor de artículos de ferreterías, así como en establecimientos especializados en la venta de pinturas.

Tabla 1*Empresas fabricantes y comercializadoras de pinturas*

No.	NOMBRE	No.	NOMBRE
1	PINTURAS CONDOR SA	26	PINEIGAR S.A.
2	PINTURAS ECUATORIANAS S.A. PINTUCO	27	MATRITURG S.A.
3	PINTURAS WESCO SA	28	TOPSEAL AMERICANA S.A.
4	ECUABARNICES S.A.	29	SUAREZ & OÑA DISTRIBUIDORA S.A.
5	ESFEL S.A.	30	WOODYCOM CIA. LTDA.
6	CONSTRUCTOQUIMICA C LTDA	31	AXALTA COATING SYSTEMS ECUADOR S.A.
7	PROMOCION INTERNACIONAL Y MATERIALES PRIMA S.A.	32	AXAQUIMICA CIA. LTDA.
8	PINTURAS UNIDAS S.A.	33	PINTURAS PRODUTEKN CIA. LTDA.
9	PINTURAMA CIA LTDA	34	AMERICAN PAINT ECUADOR S.A. AMERIPAIN
10	FABRICA DE DILUYENTES Y ADHESIVOS DISTHER C.LTDA. (DISTHER)	35	CONSTRUCCIONES, MATERIALES, EQUIPOS Y SERVICIOS INDUSTRIALES GELMANI CÍA. LTDA.
11	PINTURAS IMPERIAL CIA.LTDA.	36	ACABADOS DE LA CONSTRUCCIÓN EUROEMPASTE CIA.LTDA.
12	ADHEPLAST S.A.	37	FABRICA DE PINTURAS PINTAREZ S. A.
13	PINTURAS VHP CIA. LTDA.	38	PRODUCTOS INDUSTRIALES AGRIDIEN ECUAGRIDENT S.A.
14	GALVANORTE CIA. LTDA.	39	SINCTU CIA. LTDA.
15	INDUALCA S.A.	40	MUNDOSIDERAL S.A.
16	PINTUQUIMICA CIA LTDA	41	TINTAS SICOLOR S.A.
17	QUIMPEC QUIMICAS CIA. LTDA.	42	ULTRA PINTURAS TEJEDOR ECUADOR ULTRAPINTEC S.A.
18	PINTCOLOR CIA. LTDA.	43	ADICOLMAC S.A.
19	ANPORA S.A.	44	PINTURAS FORTALEZA PAINTINGSFORT S.A.
20	PINTURAS AMERICA PINTAMER S.A.	45	PINTUEC S.A.
21	MEGAPINTURAS CIA. LTDA	46	KLOS-PINTURAS S.A.
22	DURACOAT S.A.	47	PINTURAS ITALPAINT ECUADOR ITALTINTES S.A.S.
23	EMDIQUIN EMPRESA DE DILUYENTES Y QUIMICOS INDUSTRIALES CIA. LTDA	48	PINTURAS DECORATIVAS LIMA-BURGA "DÉLIBU" S.A.S.
24	EZCHEM LATIN AMERICA CIA. LTDA.	49	FABRICA DE PINTURAS EVEMARK S.A.S.
25	SAINT GOBAIN ABRASIVOS Y ADHESIVOS ECUADOR S.A.		

Fuente: Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, (2022)

Principales productores de pinturas

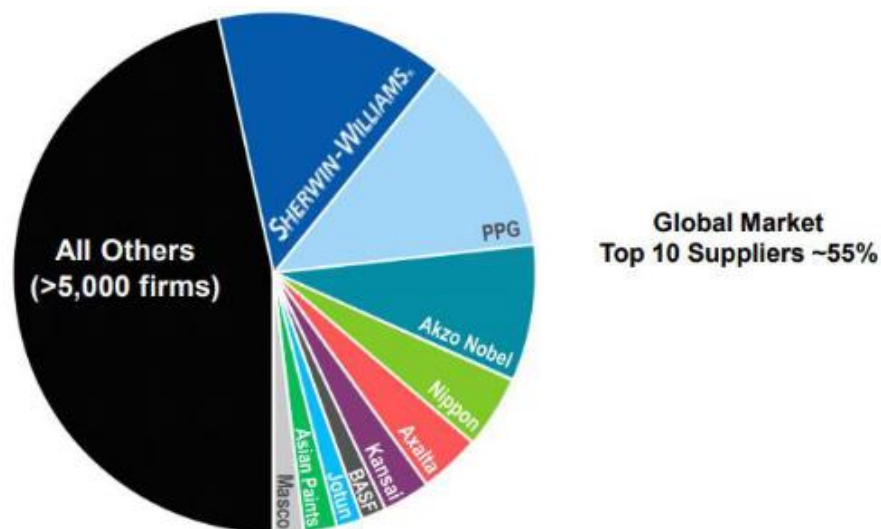
Según el Top Companies Report los principales fabricantes de pinturas a nivel mundial son:

- Sherwin Williams con \$12.1 billones de dólares
- Axalta de Estados Unidos con \$4.7 billones de dólares
- Kansai de Japón con \$3.9 billones de dólares
- Basf Coatings de Alemania con \$4.3 billones de dólares
- Jotun de Noruega con \$2.1 billones de dólares

Según la firma internacional Sherwin Williams (2019), ellos son el principal competidor de pinturas, ya que mantienen una mayor demanda y ventas en sus productos, por su calidad y estimación de compras y llegan a ocupar el porcentaje total del mercado de pinturas y revestimientos.

Gráfico 1

Mercado Global de pinturas



Fuente: datos obtenidos de Sherwin Williams, Financial community presentation

En el gráfico se puede apreciar que, en el mercado global, la empresa que posee mayor producción y comercialización de pinturas es Sherwin Williams, debido a que

ocupa un lugar estratégico con más ventajas competitivas y, sobre todo, ha incursionado en el sector de pinturas arquitectónicas y de revestimientos.

2.3 Criterios descriptivos de la situación actual del mercado de pinturas

2.3.1 Empresas

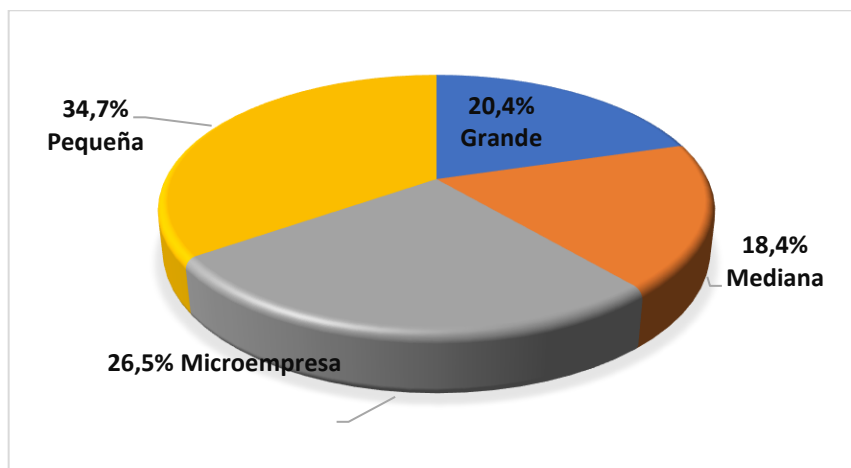
Actualmente, es necesario distinguir cómo funcionan los mercados en la economía, por su producción, comercialización, venta de servicios, número de empleados, ingresos, activos, etc. Una de las formas de catalogarlas es por el tipo de empresa; esta puede ser según su tamaño: grande, mediana o pequeña. En el Ecuador, según la Superintendencia de Compañías, para el año 2021 las empresas catalogadas como grandes eran el 0,7 %; las empresas medianas, entre A y B, eran el 2,7 %; y, las pequeñas empresas alrededor del 17,2 %; finalmente, las microempresas, eran el 79,5 %, siendo más visibles que las categorías de grandes y medianas (INEC, 2020).

De las cuarenta y nueve empresas fabricantes y comercializadoras de pinturas existentes en el Ecuador, están diez empresas grandes, nueve empresas medianas, trece microempresas y diecisiete pequeñas empresas. Entre las empresas más grandes y reconocidas están: Pinturas Cóndor S.A, Pinturas Ecuatorianas S.A Pintuco, Esfel S.A, Pinturas Wesco S.A, Pinturas Unidas S.A, Ecuabarnices S.A, Pinturas Imperial Cía. Ltda., Adheplast S.A, Fábrica de diluyentes y adhesivos Disther Cía. Ltda., Saint Gobaint Abrasivos y Adhesivos Ecuador S.A; entre las medianas empresas están: Pinturas VHP Cía. Ltda., Galvanorte Cía. Ltda., Indualca S.A, Megapinturas Cía. Ltda., entras otras.

Según su localización, las empresas están ubicadas mayormente en la región Sierra, con 23 de ellas ubicadas en la provincia de Pichincha, tres en la provincia del Azuay, una en Tungurahua y una en Imbabura. De las 19 empresas ubicadas en la región Costa, principalmente se encuentran en la provincia del Guayas y una en Santa Elena; y, en la región del Oriente, dos empresas están ubicadas en la provincia de Orellana.

Gráfico 2

Clasificación por su tamaño a empresas productoras y comercializadoras de pinturas del Ecuador



Fuente: Datos tomados de la Superintendencia de Compañías, Ranking Empresarial, (2022)

Según la Superintendencia de Compañías, en el denominado Ranking 2021, en la actividad económica “Venta al por menor de artículos de ferretería”, en el Ecuador existe un 83,9% de empresas ferreteras categorizadas como pequeñas empresas y microempresas, el 11,7 % son empresas medianas; y, 4 % empresas grandes. Las ferreterías están ubicadas especialmente en la ciudad de Guayaquil y Quito y el resto en las demás ciudades del país.

La principal localización de las empresas dedicadas a la venta al por menor y mayor de pinturas, barnices y lacas en establecimientos especializados se encuentran un 60 % en la región Costa y 40 % en la región Sierra. Se identifica que la mayoría de las empresas como ferreterías y establecimientos especializados en la venta pinturas, barnices y lacas se comercializan en las ciudades como Guayaquil, Manta, Quito, Ambato y Cuenca.

Tabla 2

Porcentaje de empresas de acuerdo a su tamaño y localidad.

EMPRESAS SEGÚN SU TAMAÑO						
Región	Provincias	Grande	Mediana	Microempresas	Pequeña	Sin definir
COSTA	Guayas	42,22%	42,24%	65,61%	52,79%	33,33%
	Manabí	8,89%	6,03%	3,76%	5,95%	

	El Oro	2,22%	1,72%	3,18%	1,49%	
	Esmeraldas		0,86%	0,29%	0,37%	
	Santa Elena		2,59%	1,16%	1,49%	
	Pichincha	31,11%	25,86%	14,74%	26,02%	
	Tungurahua	2,22%	6,90%	2,89%	2,97%	33,33%
	Azuay	4,44%	6,03%	2,31%	3,35%	33,33%
	Cañar		1,72%	0,29%	1,49%	
	Chimborazo		0,86%			
SIERRA	Imbabura	2,22%			0,74%	
	Santo Domingo	2,22%	0,86%	1,45%	0,74%	
	Bolívar				0,37%	
	Loja			0,58%		
	Cotopaxi		0,86%		0,74%	
	Sucumbíos	2,22%	0,86%		0,37%	
Oriente	Pastaza			0,29%		
	Orellana			0,29%	0,37%	
Galápagos	Galápagos		1,72%	0,29%	0,74%	

Nota: La presente tabla representa el porcentaje total de las empresas dedicadas a la venta al por menor y mayor de artículos de ferreterías, y la venta al por mayor y menor de pinturas, barnices y lacas en establecimientos especializados.

Fuente: Datos tomados del Superintendencia de Compañías, Ranking Empresarial, (2022)

2.3.2 Rentabilidad

La economía ecuatoriana y resto del mundo se vio afectada por las corrientes de desventajas suscitadas durante la pandemia, esto provocó el cierre de varias empresas y la decadencia de varios sectores económicos en el Ecuador. La economía, después de la pandemia, según el Banco Central del Ecuador, al término del año 2021 registró un crecimiento del Producto Interno Bruto (PIB) de un 4,2 %, una cifra mayor que la proyección realizada por el propio Banco Central en un 3,55 %. Entre las principales actividades que presentaron un mayor crecimiento están: el refinamiento de petróleo, alojamiento y servicios de comida, agricultura y pesca; y, el transporte y comercio (Banco Central del Ecuador, 2022).

La industria de las pinturas y revestimiento están en estrecha relación con la industria de la construcción y del automóvil, las cuales impulsan la demanda de los

productos como pinturas, barnices, lacas, pigmentos, resinas y aditivos. La dinámica económica del sector de la construcción, de acuerdo al Banco Central, al término del año 2021 representó una disminución de -0,04 %; pese a esto, esperan que crezca un 6 % en el valor agregado bruto de la economía ecuatoriana (Banco Central del Ecuador, 2022).

En las industrias manufactureras se tiene como principales actividades a: la industria de alimentos, industrias farmacéuticas, industrias de papel y cartón, industria de acero, industria de pinturas y revestimiento, etc.; además, es la más importante y la que más participación tiene dentro del valor agregado bruto por industrias. Al término del año 2021 se alcanzó un crecimiento del 0,47%, que representó 3.925.901 millones de dólares.

De acuerdo a la CIU C202 “Fabricación de otros productos químicos”, clasificados como C201 “Fabricación de plaguicidas y otros productos químicos”, C202 “Fabricación de pinturas y barnices”, C203 “Fabricadores de jabones y detergentes, etc.”, y C209 “Otros productos químicos”, la Cámara de Industrias y Producción (2021), menciona que para el año 2020 a 2021 su Valor Agregado Bruto (VAB) se mantuvo en un -2 %, con ventas del 9 % de entre las industrias intermedias y finales. Sin embargo, durante el año 2017 las pinturas y barnices tuvieron una incidencia del -0,14 %, con una ponderación de 1,14 % de la variación mensual del índice general de producción industrial manufacturera (INEC, 2017).

Según la Superintendencia de Compañías, en el año 2020 las empresas fabricantes y comercializadoras de pinturas, revestimientos y adhesivos representaron una rentabilidad financiera del 10 % en ventas al por mayor y menor de artículos de ferretería, pinturas, barnices y lacas, teniendo una rentabilidad del 6 % y 4,1 %; y, en cuanto a la rentabilidad en ventas está en un 2,61 % a empresas fabricantes y comercializadoras de pinturas, 1,26 % a empresas dedicadas a la venta al por menor y 0,08 % a empresas que realizan ventas al por mayor.

2.3.3 Competencia

La competencia es uno de los factores más importantes de una empresa y su entorno, es por eso que, dentro del sector de las pinturas, existe una gran variedad de competencia internacional, las mismas que presentan productos de la mejor calidad, variedad, precios, etc., factores que predominan sobre la competitividad directa a los productos nacionales. A continuación, se presentan los principales competidores, distribuidores, proveedores y comerciantes internacionales de pinturas:

- De China: Guangli, BLD Glass, Bang Bnag Textiel Group, Hicolo, Feihong, Shenzhen Tims Machinery Equipment.
- Estados Unidos: Bruce Bettencourt Painting Company INC, Therma-Tron-X INC.
- España: Pimasa, Pinturas Mir, Brico Decoración, Proyectos SL, Pinturas Paredecor, Industrias Kolmer, Pinturas Decolor, Mebar, entre otros.
- Italia: Borlandellie Volpi, Adesiv Srl, Zmbotto Vernici Srl, Fior Color Srl, Prisma S.A.S. Rives, Tecnorinvest S.R.L.
- Alemania: Toplac Autolackierebedarf GMBH, Zuelch Industrial Coatings GMBH. (EUROPAGES, s.f.).

Como se expresó en el listado anterior, los principales proveedores, distribuidores y competidores internacionales son los más relevantes en la comercialización de pinturas y en los sectores de construcción como equipamientos, materiales útiles y necesarios para cada área dedicada a la pintura.

Para finalizar, las pinturas internacionales competidoras de las pinturas nacionales son: Vencedor, importada desde Perú; Sherwin Williams, de Estados Unidos; Evans, de Estados Unidos; Pinturas Pimasa, de España; y Pinturas Fénix, de Colombia.

2.3.4 Factores Ambientales

Al mencionar el impacto ambiental, este alude al compromiso social de la empresa por cumplir con las normas ambientales y promover acciones positivas que garanticen el bienestar social y ambiental; sin embargo, existen industrias o empresas dedicadas a las actividades de producción donde elaboran y fabrican productos con materiales y maquinarias que provocan efectos contaminantes al aire, agua y suelo; y, en otros casos, existen empresas industriales que utilizan artefactos poco nocivos para el ser humano y medio ambiente.

La sociedad empresarial debe estar permanentemente consciente de que sus actividades productivas o comerciales cumplan con todas las normas y leyes establecidas, para que se le permita desempeñar sus actividades con éxito, sin perjudicar al entorno ambiental y a la sociedad; además, el Estado ecuatoriano, como medidas de gestión, integra como prioridad la educación y la capacitación ambiental que permiten estar informados de los daños y causas que provocan ciertas sustancias químicas o materiales

desechadas al medio ambiente. Por tanto, toda empresa pública o privada debe ser socialmente responsable, respetuosa ambientalmente, sobre todo, permitirse a sí misma el aplicar herramientas necesarias que promuevan el desarrollo sustentable y el beneficio propio (Ministerio del Ambiente del Ecuador, 2017).

Existen algunas pinturas con poco impacto ambiental y menos perjudiciales para la salud, lo que posibilita que sean adquiridas sin problemas, estas son:

Pinturas minerales:

- **Impacto ambiental:** Estas pinturas tienen un valor elevado de impacto ambiental como el consumo de energía, residuos, entre más, por esta razón las pinturas de silicato son de 2 a 4 veces inferiores a las pinturas sintéticas.

- **Durabilidad:** Este tipo de pinturas, al ser aplicadas en zonas específicas, tienen un impacto por lo que reaccionan de forma química y por ende penetran en la pared, formando un efecto insoluble y duradero.

- **Toxicidad:** Algunos productos utilizados contienen materiales corrosivos y provocan un impacto en la piel, dejándola reseca, además de que no conllevan componentes volátiles a excepción de las que son de agua, que no llevan sustancias tóxicas antes y después de ser utilizadas en la parte aplicada. Ante todo, no afectan a las personas que tienen alergias o algún síntoma asmático y también, en su envase, tienen un aviso importante que alerta que, al momento de que se genere algún incendio, no queman ni generan gases tóxicos.

Pinturas naturales:

- **Impacto ambiental:** La mayoría de estas pinturas son generadas con materia prima vegetal y animal que contienen recursos renovables, estas son elaboradas de forma sencilla y no son producidas con energía.

- **Durabilidad:** Al momento de ser utilizadas y aplicadas en paredes, forman un mejor aspecto que las sintéticas ya que son bastantes transpirables y, por ende, las pinturas no generan un efecto que puedan ensuciar las paredes y por tanto pueden dar mejor tono de calidad y visualización.

- **Toxicidad:** Para poder utilizarla como disolvente, se la puede aplicar con agua o cítricos como aceites. Estas pinturas naturales no son tóxicas y no reaccionan en la piel ni causan alergia.

Pinturas sintéticas:

- **Impacto ambiental:** Estas pinturas suelen ser usadas a base de petróleo, por ello que algunos residuos son peligrosos y desechados en lugares específicos, sin ningún control, afectando así la vida de las personas.

- **Durabilidad:** La mayoría de estas pinturas tienen moléculas que no penetran directamente en la pared, formando efectos grumosos; en cambio, para las fachadas representa un efecto de durabilidad y de tiempo.

- **Toxicidad:** Estas pinturas tienen un disolvente tóxico, pero también está determinado por glicoles, que son materiales que no tienen mal olor al momento de evaporarse, sin causar algún efecto en el ser humano, sin embargo, tienden a causar daños en los ecosistemas acuáticos y son cancerígenos (CPRAC, s.f.).

Según el INEN (2015), para poder aplicar este tipo de pinturas arquitectónicas en áreas de exteriores e interiores, deben establecerse normas, de manera que optimicen su calidad, protección y, sobre todo, decoración. Algunas pinturas requieren de materiales adecuados para aplicar sin ningún inconveniente, mostrando efectos duraderos en acabados. Estas pinturas son:

Pintura látex: Sirven para recubrir las áreas externas como internas con base en resinas sintéticas, se disuelven en agua y se secan, de forma más rápida, mediante evaporación.

Polímeros para pintura látex: Estos se obtienen por medio de polimerización entre estos están homo polímeros, copolímeros acrílicos, entre otros.

Bióxido de titanio: Este contiene un pigmento blanco con mayor resistencia a la luz, demostrando un resalte en la parte exterior y sus partes químicas tienden a ser elevadas con mayor resistencia.

Índice de refracción: Es un pigmento que tiene mayor cubrimiento en las dos áreas antes mencionadas; según la ley, si tiene mayor índice de refracción, el recubrimiento de pegamento es mayor.

Compuesto Orgánico Volátil (COV): Se menciona que estos compuestos son orgánicos y tienen una ebullición menor o igual a 250°C y una presión estándar elevada.

Para una mayor clasificación, estas pinturas tienen diferentes tipos que son: pinturas para exteriores e interiores con mayor resistencia al restregado y mayor lavabilidad; pinturas para exteriores e interiores de media resistencia al restregado y media

lavabilidad; pinturas para interiores con los aspectos antes mencionados con un punto estratégico no lavable en áreas que no lo necesitan; y, por último, para cielos rasos e interiores, con leve resistencia.

La mayoría de los materiales que se utilizan para la elaboración y producción de pinturas, en gran parte tienen efecto que pueden ser o no contaminantes para el medio ambiente; sin embargo, algunas de ellos contienen plomo, aluminio, residuos de petróleo, entre otros metales peligrosos para la salud; además, pueden causar daños a la piel, irritaciones, alergias, malestares, dificultades para respirar y sobre todo gases tóxicos perjudiciales.

Entre las variables que afectan el medio ambiente utilizadas para la construcción de edificaciones son: el lugar en donde se va a construir dicha edificación, materiales que van a ser utilizados para la elaboración e instalaciones, recursos naturales como agua y luz.

Actualmente, existen las pinturas que contribuyen en el cuidado ambiental y de la sociedad, estas son las conocidas pinturas ecológicas, las cuales no generan efectos negativos en la salud de las personas y el medio ambiente, sobre todo, en las construcciones no generan algún elemento tóxico y se tornan con una textura más reluciente, ahorro de energía y la optimización de recursos (Pintuco, 2021).

2.4 Análisis Pest

2.4.1 Análisis Político

El análisis político hace referencia a un conjunto de políticas, leyes, ordenanzas, decretos, resoluciones, etc., relacionados directamente con las actividades empresariales. Ante esta situación, las empresas se preparan para adaptarse a su entorno político en el cual se determinará su estabilidad financiera y la viabilidad económica del país. El Ecuador, en los últimos años, ha atravesado una crisis importante debido a la pandemia y la inestabilidad política, donde se han presenciado cambios políticos y económicos necesarios para hacerle frente a la crisis y los efectos que conlleva actualmente.

La inestabilidad política aún se manifiesta en el Ecuador a causa de la tensión entre el Gobierno y la Asamblea, así como la incertidumbre política a causa de factores como el difícil acceso al comercio por la guerra entre Rusia y Ucrania, sanciones de países a Rusia que provocan un elevado precio en las materias primas y un desabastecimiento,

otro factor importante, el confinamiento en China por el rebrote de COVID 19, acontecimiento que provoca nuevos cuellos de botella en el transporte naviero (El Productor, 2022).

Frente ante este hecho, el país busca recuperarse luego de una paralización y pérdidas económicas, para MPCEIP (2021), la política del gobierno actual es establecer tratados comerciales con varios países, bajo el argumento de que favorecerán el crecimiento de confianza de los inversionistas internacionales, permitiéndole al país ampliarse a nuevos horizontes, atraer inversiones y reactivar la actividad productiva y el empleo.

Según el Boletín Oficial 096 (2021), el gobierno estableció estrategias de reactivación como las reformas arancelarias que reducen los costos de producción a favor de 60 industrias; otra estrategia a manera de mejorar la competitividad y la innovación en el país fue la creación del Concejo Nacional de Competitividad e Innovación a través de la Ley de Organización, Innovación y Emprendimiento y las estrategias sectoriales a través de 20 clúster industriales que permitirán la reactivación productiva en función con la competitividad y la innovación. También se implementó una línea de crédito de bajo interés y a largo plazo en el Banco Nacional del Fomento, dirigido al sector agrícola, como ayuda para su reactivación económica.

El Ecuador, en sus políticas normativas, menciona que tiene como principal objetivo el organizar, controlar, proteger los derechos y obligaciones de todos los ciudadanos para guiar por un buen camino y lograr incursionar lo mejor en el país. Ahora, debido a que para el sector industrial de las pinturas se han necesitado sustancias químicas como solventes, pigmentos, secantes, entre otros, de gran importancia, que provienen de mercados internacionales; el país tiene un marco regulador que menciona a los organismos estatales competentes del respectivo control.

2.4.2 Análisis Económico

En el factor económico se realiza un análisis macroeconómico del país referente al crecimiento del Producto Interno Bruto, inflación, fijación de tasas de interés, crecimiento de la construcción y comercialización de pinturas, cuyos factores son relevantes para obtener una visión amplia del panorama en el que se encuentra la economía del Ecuador y de tal manera se pueda realizar estrategias en beneficio del futuro de la empresa en rentabilidad, competitividad e innovación.

En este contexto, para el análisis económico se tomará en cuenta la evolución del PIB de los últimos cuatro años. El PIB del Ecuador del año 2021 creció más de lo previsto por el Banco Central del Ecuador, de un 3,55% a un PIB del 4% anual; comparando esta información, durante los últimos años la economía ha presenciado altibajos debido a varios factores que se interponen en el crecimiento del PIB. Durante el 2018, el PIB anual creció un 1,28 %; para el año 2019, el PIB decayó en 0,08 %, pero desde la entrada de la gran crisis pandémica en el año 2020 el PIB se contrajo en un 7,75 % cuyo efecto se produjo debido a la pandemia por la que se cerraron grandes empresas comerciales o de servicios públicas y privadas, con la consiguiente disminución del consumo dentro de los hogares y del gobierno, así como la inversión y las exportaciones (Banco Central del Ecuador, 2022). En un listado de países de América Latina y el Caribe, en el análisis del PIB 2020, el Ecuador se posiciona en el séptimo lugar como entre los 10 países con las mejores economías de América Latina y el Caribe (Statista Research Department, 2021). Sin embargo, a finales 2021 el Ecuador tuvo una calificación de riesgo Caa3 considerada como un riesgo de crédito muy alto.

La inflación en el Ecuador, en el período 2012 a 2021, tiene una inflación promedio de 1,60 %. Durante el año 2018 se registró una inflación anual del 0,27 %; para el año 2019 fue de -0,01 %; en cuanto al 2020, el año más golpeado de los últimos tiempos registró una inflación anual de -0,93 %, lo que significa que la canasta de consumo básico disminuyó en dicho porcentaje y para el 2021 registró una inflación anual de 1,94 %. Sin embargo, durante el 2020 a 2021, la pandemia trajo consigo incidencias negativas a varias ciudades del país; entre las representativas están, en su intento de recuperación: Ambato registró una inflación en 2020 de -1,52 % a 2021, con un 1,31 %; Esmeraldas, de -1,25 a 1,44 %. En el mismo año, las ciudades que presentaron variación negativa representativa, en su recuperación, son: Santo Domingo, con -1,61 % a 3,16 % y Cuenca, con -1,22 % a 3,08 %, posicionándose entre las ciudades más caras del país. Específicamente, en promedio, la región Costa registró una inflación anual del 1,81 %; y, la región Sierra, un índice de 2,09 % a diciembre del 2021 (INEC, 2021).

En el año 2021 se fijaron las nuevas tasas de interés con una reducción en las tasas máximas a ocho segmentos de crédito: productivo empresarial, fijada en 9,89 %; productivo para pymes, en 11,26 %; de consumo, en 16,77 %; microcrédito minorista, en 28,33 %; crédito de acumulación simple, en 24,89 %; crédito de acumulación ampliada, en 22,05 %; y, productivo corporativo e inmobiliario, en 8,86 % y 10,40 % respectivamente. Se prevé que la ligera reducción de las tasas máximas de interés sea

beneficiosa a los sectores, lo que permitirá generar nuevos emprendimientos, así mismo, se acordó revisar todas las tasas de interés, cada seis meses, a excepción de los créditos educativo, para vivienda de interés público, vivienda de interés social y la inversión pública (Banco Central del Ecuador, 2021).

El sector de la construcción, pese a ser uno de los sectores que más aporta al PIB en los últimos años, se ha visto inestable, mostrando un decrecimiento en el año 2018 del 4 %; en el 2019, pese a que registró un aporte al PIB real del 8,17% con respecto a 2018, decreció en un 5,2 %; para el año 2020 se presencié una caída del 11,1 % por causa de la paralización de actividades y en el año 2021 se registró un decrecimiento de -0,04 % y se espera que para el año 2022 incremente 6 % del PIB. Las pinturas arquitectónicas en relación con el sector de la construcción han sido afectadas por la pandemia, por lo mismo se presencié un decrecimiento del 2%; no obstante, su rendimiento financiero anual es del 10 % y pese a estar entre los más afectados, se espera mejoras para el año 2022.

Al febrero del año 2022, según la base de datos del índice de precios de materiales, equipo y maquinaria de la construcción, este registra una variación porcentual anual del 8,72 %. Es importante el análisis el IPC de pinturas de los últimos cinco años. El IPC de pinturas látex, entre 2017 a 2021 tuvo un incremento significativo de 233,61 a 255,60 dólares; para 2019 a 2020, su precio aumentó en 5 centavos es de decir, de 243,40 a 243,45 dólares; sin embargo, para el 2021 se apreció un incremento de 12,15 dólares comparado al año 2020 (Banco Central del Ecuador, 2022).

2.4.3 Análisis Social

En este análisis se hace referencia a los diferentes comportamientos y opiniones que tienen los consumidores en sus hábitos de compra como son: culturales, de religión, nivel de ingresos, salud, estilo de vida, edad, entre más, con el fin de conocer sus preferencias y demostrar un mayor conocimiento del consumidor y su entorno.

En efecto, la pandemia perjudicó en gran parte a las empresas y a la sociedad, dejando desempleados a más del 4,1 % a nivel nacional: en el área urbana a un 5,3 % y en el área rural al 1,8 %. El gobierno ecuatoriano estableció una campaña de vacunación masiva para minimizar la crisis y agilizar la economía del país donde hasta el momento hay un 78 % de vacunados en la población, de tal manera que las empresas reactivan sus actividades, fomentan el empleo y el bienestar del trabajador.

Se puede expresar el Ecuador tiene una población de 17.781.537 habitantes, con una tasa de crecimiento del 1,56 %. Los diferentes sectores tienden a consumir varios productos y recibir servicios, lo que le hace un país de gran potencial. De acuerdo a cada categoría, las personas tienden a comprar lo que necesitan para satisfacer sus necesidades, demostrando que los consumidores y empresa comparten objetivos en común.

Por lo que se refiere a la sostenibilidad socioeconómica, esta abarca temas como el ahorro, indicadores financieros, capital, mano de obra calificada, exportaciones e importaciones y otros temas para fomentar el desarrollo del país, sin perjudicar el bienestar de la población o alguna pérdida que demore tiempo de recuperación.

2.4.4 Análisis tecnológico

En este análisis se refiere a los procesos con mayor financiamiento en investigación, maquinaria, manufactura, innovación y tecnología a disposición de la competencia, a fin de determinar la capacidad tecnológica a utilizarse para producir y comercializar los productos a venderse en el mercado, con el fin de ubicar a la empresa como una mayor potencia a nivel nacional. De esta forma es previsible el subrayar que el Ecuador es una de las sedes con mayores fuentes de trabajo, servicios y productos por contar con implementos de primera necesidad para poder innovar con sus técnicas y avances tecnológicos para llegar con facilidad a la mente del consumidor.

En este sentido, la tecnología básica permite fabricar un producto de forma que incluya la comercialización, producción y elaboración; en este aspecto, la maquinaria innovadora ayudará a mejorar los procesos de producción y elaboración facilitando un mayor incremento de ventas. Un equipo en mantenimiento evitará pérdidas de tiempo y dinero, así también prolongará la vida útil del equipo, siempre y cuando se cuente con el personal idóneo para el trabajo.

Otro aspecto importante es que en el Ecuador se tiene acceso a las tecnologías de información y comunicación, con el apoyo del Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información, con buen desarrollo y excelentes servicios en internet, con equipos aptos y de fácil utilidad para niños, jóvenes y miembros de la tercera edad. Es por ello que se habría incorporado una inversión adecuada para colocar fibra óptica en el país, para conducir mediante GPS, transportarse en buses urbano y sobre todo dejando a Ecuador parte de la digitalización que se quiere tener hoy en día.

Ecuador también permite abrir mejores puertas para diferentes empresas que se encuentran dentro de ella. Los aliados en tecnología son: Xerox, Veeam, F5, Microsoft, Hp entre otras, las cuales cumplen un papel fundamental al dar a conocer las ventajas que se generan para aprovechar más en la gestión empresarial.

2.4.5 Análisis Ambiental

En este análisis se hace referencia a las condiciones del entorno ambiental de una empresa que no la misma no puede controlar y donde, de una u otra manera, se causa un impacto ambiental irreparable. En ese aspecto, las actividades económicas que tienen un mediano y alto impacto ambiental deben cumplir con la regularización ambiental, tener una autorización administrativa y las licencias ambientales correspondientes.

En el Ecuador se promueve la educación ambiental como herramienta importante para mitigar los problemas ambientales. También se fomenta la economía circular con una producción sostenible, consumo responsable, gestión integral de residuos y financiamiento para la sostenibilidad como una alternativa de modelo de producción en el que permite moderar el uso de energía, aprovechar de la materia prima con fin de minimizar los residuos; además, la economía circular permitirá involucrar a todos los sectores estratégico, productivos y sociales (Luis y Moncayo, 2020).

Ante lo mencionado, en el Ecuador la inversión empresarial en el cuidado del medio ambiente aun es mínimo, caracterizándose en su mayoría en el desconocimiento o la falta de interés ante normativa legal vigente. Aquí solo el 38,48 % de las empresas invierten en la protección ambiental y gestionan medidas de mitigación de carácter ambiental, a manera de mejorar sus actividades empresariales y económicas con impactos positivos.

Entre los sectores que participan en la denominada “Economía Verde” están las actividades inmobiliarias, enseñanza, artes, entretenimiento y recreación, actividades de servicios administrativos y de apoyo; y, actividades financieras y de seguros. A nivel nacional, tan solo el 8,93 % de las empresas tienen sus licencias ambientales; y, entre los sectores que cuentan con más licencias ambientales están: la explotación de minas y canteras con el 36,08 %, seguida de la industria de suministro de gas, vapor y aire acondicionado, con el 34,74 %; y, finalmente, con el 29,50 % de la industria manufacturera cuentan con licencias ambientales (INEC, 2021).

Los sectores que requieren de mayores garantías ambientales son aquellas actividades industriales de acuerdo al tamaño y a la materia prima utilizada en la

fabricación y el producto terminado; como conclusión, entre las industrias que causan un gran impacto ambiental, están los sectores de construcción, minería, hidrocarburos, fábricas, etc. (Redacción, 2021).

Sin duda, las industrias deben entablar estrategias ambientales además de fomentar el bienestar para con la sociedad, ofreciendo productos amigables con el medio ambiente y no perjudiciales para la salud de los seres humanos. Algunas fábricas de pinturas generan sus productos con componentes contaminantes y dañinos a la salud humana, tales como orgánicos volátiles, el plomo, el benceno, el metanol y el cloro-fluorados. En las normas INEN se menciona que estos componentes deben cumplir al máximo permitido por las normas técnicas y, ante todo, en conjunto, el INEN, la industria, el gobierno, los consumidores; de acuerdo a las normas, el objetivo común es disminuir la contaminación (Gordillo, 2020).

De acuerdo con la reglamentación técnica ecuatoriana métodos de referencia y normas INEN, se menciona que las industrias de pinturas, en apoyo con los certificadores y laboratorios de ensayos, deben minimizar los agentes contaminantes, también refieren que las pinturas deben analizarse mediante ensayos químicos para garantizar su calidad e inclusive si las pinturas arquitectónicas o pinturas a base de agua, puedan certificarse.

La normativa menciona que las pinturas utilizadas en el interior de las construcciones deben cumplir con las debidas certificaciones; además, para los contratistas y aplicadores recomienda solicitar información sobre las pruebas de los materiales y hacer el seguimiento de los niveles de emisión de contaminación.

El Ecuador cuenta con convenios internacionales relacionados con la protección del medio ambiente, capa de ozono y cambio climático; entre ellos están el Convenio de Minamata sobre el Mercurio, los Convenios de Estocolmo sobre Contaminantes Orgánicos Persistentes, Convenio de Viena para la Protección de la Capa de Ozono o el Convenio Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático, etc.

Entre las normas relacionadas con las industrias químicas en especial las pinturas, están: el Reglamento de seguridad y salud de los trabajadores, el Reglamento de la Ley del Sistema Ecuatoriano de la Calidad, el Reglamento al Código Orgánico del Ambiente; y, el Reglamento Técnico Ecuatoriano RTE INEN 061 Pinturas (CEER, 2020).

Finalmente se mencionan algunas normas ambientales relacionadas con las industrias químicas, en especial la producción de pinturas. Estas normas están sujetas al Libro VI del Texto Unificado de Legislación Ambiental Secundaria (establecido mediante el acuerdo número 061 del Ministerio del Ambiente) el que en su Art. 149 regula

sobre “Sustancias químicas peligrosas sujetas a control”; el Art. 79 “Desechos peligrosos” habla de desechos sólidos, pastosos, líquidos o gaseosos y aquellos que se encuentre en los listados nacionales de desechos peligrosos; el Art. 80 “Desecho especiales” detalla sobre los desechos que, sin ser peligrosos, “causa impacto ambiental y a la salud”, “sustancias corrosivas, tóxicas, etc.” y “los que esté en la lista nacional de desechos especiales” (Ministerio del Ambiente, Agua y Transición Ecológica, 2022).

CAPÍTULO 3

3. ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA

Para este análisis se trabajará con las Cinco fuerzas de Porter, cuya herramienta es importante para evaluar y analizar el comportamiento de la competencia frente a la empresa de un mismo sector. Por ello, es importante realizar un análisis cuantitativo y cualitativo de la competencia, debido a que permite a la microempresa tener un panorama amplio del funcionamiento en el mercado, donde se obtendrá información relevante para la toma de decisiones, con lo que se logra establecer estrategias formuladas que garanticen rentabilidad a largo plazo.

3.1 Las cinco Fuerzas de Porter

Con esta herramienta se analizará cada uno de los factores que intervienen y generan cambios importantes, debido a ello es necesario identificar las ventajas y desventajas competitivas existentes de la microempresa dentro de un mercado competidor.

3.1.1 Poder de negociación de los clientes

En este análisis se evaluará la capacidad de negociación que tiene el cliente con la empresa; es decir, hay una alta competencia cuando todos ofrecen los mismos productos o servicios, por ello, el cliente tiene el poder para defenderse al momento de realizar el motivo de compra y, en otro ámbito, si la competencia es baja la empresa asumirá ese poder en donde el cliente aceptará las condiciones de compra. De igual forma es importante identificar quién tiene el poder negociación entre el cliente y la microempresa, facilitando identificar cuánta competencia existe en el mercado para definir su rentabilidad.

La microempresa Decora Ingeniería de Empaste y Color actualmente cuenta con clientes minoristas que le compran productos para el sector de la construcción y el área arquitectónica. Actualmente, la ciudad de Cuenca cuenta con diversos locales y ferreterías representativas dedicadas a comercializar pinturas entre las que están: las ferreterías “El Artesano”, “Yanuncay”, “El Arenal”, “Frank”; los almacenes de pinturas “Comercial Pinturas y Colores”, “Mundos Color”, “Pinaucasa”, “Colorshop”, “Pinturas Unidas”, etc.,

por lo tanto, se deduce que el cliente tiene alto poder de negociación y opción de adquirir cualquier producto en distintos centros de los antes mencionados o, inclusive, directamente en los centros de distribución.

El cliente tiene la posibilidad de acudir a cualquier centro que comercialice productos de marcas reconocidas en el mercado que aseguren calidad, formas de pago, precios accesibles, mejor atención al cliente y el cual tiene fidelización con la empresa. En este caso, la microempresa ofrece pinturas de marcas Pintuco y otros productos complementarios de la marca Aditec, Glidden y Sherwin Williams; además, cuenta con suplementos esenciales para el uso de pinturas arquitectónicas y ofrece ventas directas en el local, vía online y entregas a domicilio para brindar mayor comodidad al consumidor.

3.1.2 Poder de negociación de los proveedores

Este análisis hace referencia a la capacidad de negociación del proveedor con la empresa estudiada. En este contexto, es indispensable identificar a los proveedores y cuán capaces son para negociar precios, bajar o mejorar la calidad, lo cual determinará sus ganancias. Por eso es importante identificar quién tiene el poder de negociación entre los proveedores y la microempresa al momento de suministrar sus favorables productos.

El poder de negociación de los proveedores es bajo porque pese a que existen varios proveedores ofreciendo las mismas marcas y productos a precios similares, la microempresa trabaja con tres proveedores ya establecidos, al cual acudirán para adquirir sus productos en beneficio y satisfacción de las necesidades de sus clientes.

Es significativo mencionar que la microempresa Decora Ingeniería del Empaste y Color trabaja como principales proveedores con: Salvador Pacheco Mora, Disfercal, Sherwin Williams y Aditec, los cuales mantienen una alta fidelización al momento de adquirir sus productos fijos para la venta.

3.1.3 Amenazas de nuevos competidores entrantes

En este análisis se alude a la posibilidad y facilidad de ingresar nuevas empresas a un cierto mercado, donde hay muchos o pocos competidores, ofreciendo el mismo producto o similares que satisfagan las necesidades de los clientes. En tal caso, si no son atractivos, no demuestran un convencimiento hacia los consumidores, pero, son innovadoras, serían competidores amenazantes. Teniendo en cuenta lo expuesto, es

importante identificar si las barreras de entrada son altas o bajas para que la microempresa permita idear nuevas estrategias que generen ventajas competitivas.

Después de la pandemia, muchos locales y tiendas especializadas en pinturas han comenzado a funcionar con normalidad, pero no tienen un enfoque claro en sus ventas, lo que da a entender que, si hay la posibilidad de entrada de nuevos competidores que ofrezcan las mismas marcas, productos, calidad, variación de precios, probablemente estén más preparadas estratégicamente para las ventas, además de que existe el fácil acceso a los canales de distribución. Este nuevo surgimiento de competidores pone en riesgo a los actuales establecimientos porque muchos de ellos se dedican al mercadeo tradicional, sin un modelo de ventas y operaciones que les facilite sus procesos; por lo tanto, Decora Ingeniería del Empaste y Color se vería amenazada por las bajas barreras de entrada de nuevos competidores, en donde este tendrá que reforzar sus alianzas con los proveedores y fidelizar a sus clientes.

3.1.4 Amenazas de nuevos productos sustitutos

En este análisis se identifica si existe productos innovadores que cumplen la misma función, siendo estas amenazas a los productos tradicionales comercializados actualmente. Es por eso necesario identificar si se comercializan productos sustitutos a la pintura arquitectónica actual.

En la ciudad de Cuenca no se han identificado productos sustitutos o fácilmente accesibles a ello por las siguientes razones: aún no hay un producto sustituto a la pintura, no se están importando o al consumidor no le interesa por lo que se determina que no hay amenaza de productos sustitutos. Por lo tanto, la microempresa no se ve amenazada por productos sustitutos debido a que no se encuentran fácilmente en el mercado, lo que favorece su comercialización y beneficio en sus ventas. También es necesario señalar que las empresas más importantes del país están modificando componentes de sus productos para ajustarse a los gustos y satisfacción de los consumidores, a fin de evitar inconvenientes en la salud y el medio ambiente, con una baja posibilidad de entrada de productos sustitutos.

Sin embargo, se considera como sustitutos las pinturas en polvo y el papel tapiz, lo cual se torna un efecto diferente a la de una pintura común. Por otro lado, el revestimiento para interiores y exteriores y pinturas epoxi catalogados también como sustitutos se dirigen a consumidores que tienen un alto nivel económico y más sofisticado de lo

habitual, siendo así un producto de alta relevancia; es decir no es directamente una amenaza hacia la microempresa.

3.1.5 Rivalidad entre los competidores

En este análisis es indispensable conocer a los competidores y qué tácticas están aplicando para abarcar más mercado, en comparación con la empresa analizada por lo que es fundamental estar actualizado, con frecuencia, para establecer estrategias que permitan conseguir ventajas competitivas a la altura o, mejor que los competidores; es decir, mientras más competidores, mayor es la rivalidad, porque producen inflación en precios de los productos, marcas, calidad y tamaño del bien.

En la ciudad hay una alta rivalidad entre los competidores, debido a que hay aproximadamente 23 establecimientos especializados en la comercialización de pinturas que ofrecen las principales marcas especializadas para el área arquitectónica; estas son: Cóndor, Unidas, Pintuco, Pintulac, Sherwin Williams, Adheplast, Produtekn y Wesco, que son competidoras en calidad y precio para alcanzar sus ventas máximas. Sin embargo, las ferreterías forman parte de una rivalidad por comercializar pinturas, porque tienen un apartado exclusivo para su venta sin dejarlas fuera del mercado; además, se hace un mayor énfasis de la competencia cualitativa y cuantitativa, de acuerdo a los principales factores que se comercializan en el mercado.

3.2 Análisis cuantitativo de la competencia

En este análisis se da conocer los principales competidores, con sus respectivas cantidades en cuanto a precios y productos que son más consumidos en el mercado.

Tabla 3

Análisis cuantitativo de la competencia

COMERCIOS	MARCA	PRODUCTOS	PRECIOS GALÓN	PRECIOS CANECA
Casa Color	Pintuco	Pintuco Intervenil (para interiores)	\$23,00	\$95
Mundo de Colores		Pintuco Koraza (para exteriores)	\$37	\$160
Pintame				
Ingeniería del Color		Esmalte Pintulux	\$23	\$95
Pinturas del Austro				
Surtidos del Color		Viniltex	\$25	\$98

Todo color		Acualax	\$27,22	\$110
Pinfre				
Pintacasa		Barniz	\$9	\$43,81
Paint house				
SPM		Pinturama	\$35,00	\$140,00
Comaco				
SIDPRO		Vareta	\$51,39	\$160
ExpoTintas		Estocomastic		\$76,00
Comercial Solorzano C.			\$17,26	
	CSC	Latex satinado Exteriores - interiores	\$17,25	\$76,25
		Coverlatex profesional Paint	\$20,66	\$95,77
Pinaucasa Colorshop	Unidas	Látex Supremo Bioshield (galón)	\$15,91	\$74,84
Ingenieria en Pinturas		Supremo Satín	\$21,65	\$97,43
Eco Color		Supremo Elastomérico	\$20,74	\$94,14
Expopinturas		hidrorepelente (galón)		
Unicentro del Color		Esmalte supremo	\$14,08	\$68,72
Pintu Home				
Pinturas Unidas		Elastocry Optima	\$12,90	\$62,60
El punto del Color	Condor	Pintura super corona satinado	\$39,44	\$145
Condor Color Store		Permalatex Max	\$22,13	\$100,11
Lakapint Market del Color		Pintura arquitectónica LVA	\$12,99	\$64
Condor		Pintura esmalte tan sintético	\$19,11	
Pintura Sherwin Williams	Sherwin Williams	Pintura para teja		\$94,00
		Ultra protección	\$50,27	\$325,96
		Super Kem		\$180,00
		Kem	\$29,36	\$143,49
Pintulac	Wesco	Loxon	\$28,87	\$133,35
		Tecnoflex Vinil Acrflica		\$75,30
		Tersil	\$25	115,79
		Pintura Master Latex	\$9,79	\$44,32
		Pintura Covertone Wesco	\$15,76	\$68,64
		Pintura Atonix	\$18,20	\$87,61
		Pintura Pinternit	\$18,85	
		Pintura Trenton		\$67,36
		Pintura Duraflex		\$88,97
		Pintura Colorlux	\$20,36	
		Pintura Royal	\$32,58	\$136,43
		Pintura Antibacterial	\$21	
	Monto	Pintura Ibersart de Bajo salpique blanco	\$25,86	\$136,57
		Pintura Ovaldine fachada liso blanco	\$35,16	\$166,65
		Pintura Montokril	\$25,86	\$103,71
		Pintura smart aire puro	\$51,99	\$148,66

Fuente: Datos recopilados de opiniones de Tiendas de pinturas de la ciudad de Cuenca

Se ha determinado que, en Cuenca, aproximadamente el 51 % de establecimientos especializados en pinturas comercializan la marca Pintuco; un aproximado del 24 % comercializan Pinturas Unidas; Cóndor, un 13 %; y, el resto de marcas tienen un 3,5 % de participación en el mercado. Como se observa, la mayor participación en el mercado la tiene la marca Pintuco que destaca entre las marcas más representativas. También se identificó las líneas de pinturas con sus respectivas marcas y precios. En cuanto a precios, existe variedad por galón: desde \$ 12,99 a \$ 51,39 y la caneca, desde \$ 95 a \$ 180, dependiendo la calidad, el contenido y color del producto. En este aspecto se identifica que la microempresa tiene competidores directos que ofrecen los mismos productos y marcas a precios similares.

3.3. Análisis cualitativo de la competencia

En el análisis cualitativo se da a conocer las principales cualidades que tiene la competencia para tener mayor grado de información.

Tabla 4
Análisis cuantitativo de la competencia

Comercios	Marca	Ubicación	Atención al cliente	Tamaño
Casa Color	Pintuco	Gran Colombia	Buena	Pequeño
Pinaucasa Colorshop	Unidas	Remigio Crespo	Buena	Mediana
		El Mercurio		
		Av. De las Américas y General Escandón		
		Av. 10 de agosto Gonzales Suarez		
El punto del Color	Condor	Av. Hurtado de Mendoza	Medio	Pequeño
Ingeniería en Pinturas	Unidas	Av. Ordoñez Lasso y Cerezos	Buena	Pequeño
Comercial Solorzano C.	CSC	Av. Remigio Crespo	Buena	Mediano
	Pintuco			
Mundo de Colores	Pintuco	Feria Libre, Av. de las Américas	Regular	Pequeño
Ingeniería del Color	Pintuco	Calle Trece de Abril	Media	Pequeño
Surtidos del Color	Pintuco	Calle Ordoñez Lasso, Balsay	Media	Pequeño
Todo color	Pintuco	Av. Amazonas	Buena	Pequeño
Eco Color	Unidas	Virgen María Ordoñez Lasso	Media	Pequeño
Expopinturas	Unidas	Av. Ordoñez Lasso	Media	Pequeño
Condor Color Store	Condor	Calle Cran Colombia	Buena	Pequeño
Pintacasa	Pintuco	Calle Imbabura	Buena	Mediano
Unicentro del Color	Unidas	Av. Diez de Agosto	Regular	pequeño
Pintura Williams	Sherwin Williams	Sherwin Williams Av. Gonzales Suárez	Buena	Mediano

Lakapint Market del Color	Condor	Av. Huaynacapac	Buena	Mediano
SPM	Pintuco	Av. Huaynacapac	Buena	Mediano
Pinfre	Pintuco	Av. Huaynacapac y Mariscal Sucre	Buena	Pequeño
Condor	Condor	Calle mariscal Lamar	Regular	Pequeño
SIDPRO	Pintuco	Av. Primero de Mayo	Buena	Pequeño
Paint House	Pintuco	Av. Remigio Crespo Toral e Imbabura		Pequeño
ExpoTintas	Pintuco	Av. Ordoñez Lasso	Media	Pequeño
Pintulac	Monto	Av. De las Américas	Buena	Mediano
	Wesco			
Pinturas Unidas	Unidas	Av. De las Américas	Buena	Pequeño
Comaco	Pintuco	Av. Paseo de los Cañaris	Media	
Pintame	Pintuco	Av. Héroes de Verde Loma y presidente Borrero	Media	Pequeño
Pintu Home	Unidas	Av. Guapondelig	Buena	Pequeño

Fuente: Datos recopilados de opiniones de Tiendas de pinturas de la ciudad de Cuenca

En el cuadro anterior se puede observar las principales marcas de pinturas más comercializadas, con puntos de venta ubicados en distintos lugares de la ciudad de Cuenca, como también se puede apreciar cualidades de los mismos como la atención al cliente en que se determina si esta es buena, media o regular; y, por último, se observa si el tamaño de la empresa es grande, pequeña o mediana. En esta tabla se expone y se conoce de forma eficaz el estudio de los competidores, lo que permite identificar sus marcas, ubicación y satisfacción al cliente, cuyos factores ayudan generar o mejorar sus ventas, fomentando la participación y reconocimiento en el mercado. Estos locales se ubican estratégicamente en las avenidas de las Américas, Ordóñez Lasso, Huayna Cápac, Remigio Crespo, 10 de Agosto y la calle Gran Colombia.

CAPÍTULO 4

4. ANÁLISIS INTERNO

En el análisis interno se evalúa las condiciones actuales de una empresa, aplicando métodos eficaces que identifican las actividades, habilidades, recursos que se están manejando actualmente y de acuerdo a esto establecer estrategias según las circunstancias identificadas para obtener resultados óptimos a futuro. Para este contexto, la aplicación del método FODA permitirá identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas para realizar un análisis a profundidad de las actividades internas de la microempresa.

4.1. Análisis FODA

4.1.1 Análisis oportunidades y amenazas

Para este análisis, se identifica los factores externos que pueden ser favorables o desfavorables para una empresa. Es por ello, que se identifican a las oportunidades como factores positivos que se pueden beneficiar y aprovechar para establecer estrategias y alcanzar las metas deseadas. Las amenazas son aquellos factores negativos que afectan a las actividades de la empresa. Por ello es necesario identificar estos factores que están directamente ligados a su funcionamiento para establecer un plan de contingencia acorde a las condiciones detalladas.

En la microempresa se identificaron oportunidades que son favorables en la comercialización de la línea de productos para los consumidores. En este aspecto el gerente tiene un amplio conocimiento en el área de construcción y decoración, lo cual les ayuda y ofrece información a sus consumidores sobre los productos que son convenientes adquirirlos según su necesidad, ofreciendo principalmente artículos de la marca Pintuco, ya que trabajan con esta línea que son los más comercializados en la ciudad. También, mantienen una destacada alianza con los actuales distribuidores como Salvador Pacheco Mora, Disfercal, y Aditec, los cuales cuentan con una gran variedad, calidades y marcas.

En las amenazas se identificaron factores relevantes de la microempresa, lo cual provoca un bajo rendimiento y participación en el mercado. En la ciudad de Cuenca existe una amplia competencia que se dedican a ofrecer variedad de productos, con precios similares para atraer a sus consumidores mediante una amplia tecnología para alcanzar

una excelente mezcla de pinturas; otro factor importante es constante aumento de precios el cual provoca la disminución de las ventas e ingresos para la microempresa.

4.1.2 Análisis fortalezas y debilidades

Un análisis de fortalezas determina los puntos fuertes que tiene una empresa para obtener resultados exitosos, en cambio, el análisis de debilidad determina los puntos débiles que pueden ser desfavorables llevándolo a resultados insatisfactorios.

Para la determinación de las fortalezas se identificaron los puntos favorables, lo cual les ayuda a tener un manejo adecuado en la microempresa, es por eso necesario que los propietarios se capaciten en cursos de teoría del color, también su distribuidor Salvador Pacheco Mora ofrece a sus clientes cursos y capacitaciones de acuerdo a las marcas y cursos de colorimétrica que les ayuda a tener un mayor conocimiento y reputación del local. También, trabajan directamente con un ingeniero en el área de construcción y decoración que forma parte de la microempresa, experto aplicador en acabados de pinturas de alta decoración y revestimiento en la construcción, quien provee directamente sus productos para su uso; inclusive poseen una máquina de tinturación a fin de mezclar sus pinturas de acuerdo al gusto y preferencia de cada cliente.

Asimismo, el gerente de la microempresa tiene conocimiento de la competencia para identificar sus productos y precios, que van a fijarse con el propósito de ser competitivos dentro del mercado. Por otra parte, el local cuenta con una exposición de colores de pinturas sobre la pared con el fin de ofrecer mayor realismo sobre el color a comparación de un catálogo; y, sobre todo, mantener una relación y fidelización con los actuales consumidores, que buscan siempre productos de calidad.

De acuerdo a las debilidades encontradas que afecta al crecimiento de la microempresa, hay que mencionar que el local no se encuentra en una zona comercial, con que logre darse a conocer, ampliamente, a un público en general, con lo que tiene pocos clientes a la semana. Además, no cuenta con una página web oficial que les ayude a mantenerse en contacto con los clientes ante cualquier información e inquietudes que puedan prescindirse sobre los productos, precios o inclusive oportunidades de negocios. Actualmente cuenta con una red social Facebook, pero en este caso no están actualizadas, hasta la fecha, provocando una baja atracción de los consumidores que optan por una vía online. De la misma forma se identificó que la microempresa no cuenta con un sistema de financiamiento óptimo que les consienta el crecimiento económico; además, carecen

de un sistema financiero que les complemente para una mejor supervisión y control de las finanzas, en especial de los gastos y los ingresos generados.

4.2. Matriz FODA

La matriz FODA es una herramienta de análisis que permitirá diagnosticar las condiciones actuales de la empresa, la cual permite identificar mediante un cuadro los puntos positivos y negativos para un correcto análisis.

Tabla 5

Identificación de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas utilizando la matriz FODA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
- Trabajan con un aplicador experto en acabados de pintura de alta decoración y revestimiento en la construcción.	- Pocos consumidores a la semana.
- Poseen maquinaria de tinturación para la mezcla de pinturas.	- No está ubicado en una zona comercial.
- Los gerentes se capacitan en cursos de colorimétrica relacionada con la marca con la que trabajan en Salvador Pacheco Mora (ofrecen cursos a clientes).	- Sus redes sociales poco actualizadas.
- Los gerentes están capacitados sobre la teoría del color (reglas básicas en la mezcla de colores).	- No tienen una página oficial (tienda online).
- Relación y fidelización de los actuales consumidores.	- Limitada capacidad de financiamiento.
- Conocimiento de la competencia.	- No disponen de un sistema financiero adecuado.
- Exposición del color pintura en la pared para dar mayor realismo.	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
- Alianzas con los actuales distribuidores como Salvador Pacheco Mora, Disfercal y Aditec.	- Existe más competidores en el sector de las pinturas.
- Personas que buscan consumir productos de calidad.	- Mejor tecnología para la mezcla de pinturas.

-
- | | |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> - Su distribuidor Salvador Pacheco Mora ofrece cursos de colorimétrica de acuerdo a las marcas que comercializan. | <ul style="list-style-type: none"> - Existen variedad de marcas comerciales. |
|---|---|
-
- | |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"> - Constante aumento de precios provoca una disminución de ventas. |
|---|
-

Fuente: información adquirida de los gerentes de la microempresa.

En la matriz FODA se determinaron los principales factores que son de importancia para conocer la situación general de la microempresa y desarrollar estrategias favorables que garanticen obtener el crecimiento, rendimiento y el alcance de metas a futuro. Sin duda los factores favorables se reflejan en sus fortalezas se han logrado identificar que la microempresa tiene puntos a favor en conocimiento, capacitación y maquinaria útil para conseguir el color que el cliente solicita provocando mayor fidelización.

En las oportunidades, se mantiene alianza con los actuales distribuidores, los cuales les proveen los productos que son comercializados para satisfacer los gustos y necesidades de sus clientes. También mediante esta alianza con Salvador Pacheco Mora les brinda cursos de colorimétrica a sus clientes para que estén actualizados en información y conocimiento de sus productos y colores que manejan, ya que actualmente los consumidores buscan adquirir productos innovadores de la mejor calidad.

De este modo se identifica que la microempresa presenta ciertas debilidades en la venta de sus productos por que no está ubicada en una zona comercial, lo que dificulta abarcar más consumidores. A esto se suma el poco interés en la actualización de sus redes sociales y la creación de una página oficial; además, carecen de un sistema de financiero que les facilite en el manejo y control de sus cuentas financieras y limitada financiación, estos acontecimientos debilitan y hace que se estanquen la actividad económica de la microempresa.

La constante competencia hace que cada empresa tenga que establecer estrategias acordes a sus condiciones, pero algunas de ellas solo tratan de sobre vivir al corto plazo y terminan por desaparecer. En este aspecto, los competidores ofrecen productos de marcas reconocidas de igual o mejor calidad con precios competitivos, no cabe duda que esta situación es una amenaza, actualmente generan un constante aumento de precios por lo que provoca una disminución en las ventas, en cuanto a la innovación tecnológica no se queda atrás, lo que permite mejorar los productos y procesos para llegar a más consumidores de manera ágil.

CAPÍTULO 5

5. MODELO ESTRATÉGICO

El modelo estratégico se diseña a partir de un plan estratégico para mejorar las condiciones internas de la empresa, bajo un conjunto de principios y elementos que definen el comportamiento de sus integrantes y las actividades que realizan para la toma de decisiones, planteamiento de objetivos y alcance de metas. En este capítulo se definirá la misión, visión y valores de la empresa de estudio, ya que, actualmente, no cuenta con esta estructura filosófica que le permita tener una dirección empresarial clara y plantear los objetivos e indicadores y metas acordes con el modelo Balanced Scorecard para que alcance una visión amplia de lo que se pretende lograr.

5.1 Filosofía de la empresarial

5.1.1 Misión

La misión es el propósito y la razón de ser de la existencia de la empresa. Una misión se define de acuerdo a las preguntas: ¿quiénes somos?, ¿qué hacemos?, ¿para quiénes lo hacemos? A fin de adaptar el enunciado de la misión de acuerdo a las actividades que rigen dentro de ella.

Así, la nueva misión a aplicase en la microempresa es:

“Somos distribuidores y comercializadoras de pinturas, ofrecemos servicios de decoración en empaste y pintura para transmitir confort al espacio de su inmueble dirigiéndonos a nuestros clientes para brindar un servicio de alta satisfacción.”

5.1.2 Visión

La visión se basa principalmente en el objetivo que tiene la empresa, ya sea a corto o largo plazo para el alcance de estrategias establecidas a futuro. De acuerdo a como se menciona, se establecerá una visión que ayude a la empresa a guiar y establecer estrategias para el alcance de sus expectativas esperadas.

La nueva visión a plantearse en la microempresa es:

“Al 2027, la microempresa “Decora, ingeniería del empaste y color” busca ser una de las mejores comercializadoras y distribuidoras de pinturas en el mercado cuencano, contando con maquinaria renovada de alta tecnología y logrando un crecimiento para brindar servicios de calidad”.

5.1.3 Valores

Los valores son los principios, límites, prioridades que se determinan en una empresa y la conducta de los integrantes de trabajo para demostrar una imagen positiva, tanto en el entorno interno y externo de la empresa. Por ello es necesario establecer valores que ayuden a la microempresa a mantenerse firme en el tiempo y conseguir el éxito deseado.

Los siguientes valores se plantean de acuerdo a las características de la microempresa, como se detalla...

- Responsabilidad: Se trata de comprometerse con responsabilidad en las actividades, tanto en la empresa como con el cliente, para demostrar perseverancia y confianza con todos quienes integran e incluso compromiso con el medio ambiente.
- Respeto: Hay que brindar al equipo de trabajo y consumidores el mejor trato posible para una mejor comunicación, demostrar empatía y respeto con el medio ambiente.
- Confianza: Para brindar confianza y compromiso con los clientes y distribuidores.
- Integridad: Se debe demostrar honradez, lealtad, puntualidad hacia a la empresa, consumidor y distribuidores para alcanzar el objetivo deseado.
- Excelencia: Bajo ella nos comprometemos a trabajar con eficiencia para brindar una agradable satisfacción al entorno de trabajo y así alcanzar los resultados esperados.
- Atención al cliente: Y con ello dedicar la mayor comodidad y beneficio en productos, calidad y atención.

5.2 Objetivos estratégicos e indicadores de gestión y metas estratégicas

5.2.1 Perspectiva financiera

En la perspectiva financiera trata de los objetivos financieros, la rentabilidad, los ingresos y las utilidades y se determina con el fin de medir correctamente los recursos y operaciones finales de la empresa.

Los objetivos, indicadores y metas estratégicas planteados para los próximos cinco años para “Decora, ingeniería del empaste y color” son:

- Incrementar ingresos por productos en un 10 %, anuales para los próximos cinco años.

Tabla 6

Planteamiento del objetivo, indicador, meta, tiempo de las perspectivas financieras.

	Objetivo	Indicador	Meta	Período
Perspectiva Financiera	Incrementar los ingresos por productos.	Tasa del crecimiento anual de ingresos.	10%	5 años

5.2.2 Perspectiva de cliente

La perspectiva del cliente se trata de analizar, estratégicamente, qué necesidades tienen los clientes en cuanto a su satisfacción, expectativas, servicio al cliente y cómo fidelizarlos con la empresa, planteando objetivos que permitan satisfacer, retener y aumentar el número de consumidores que son su fuente de financiamiento.

Los objetivos, indicadores, metas estratégicas planteadas en esta perspectiva permitirán retener a los clientes actuales y atraer a los potenciales mediante servicios de calidad para mejorar la satisfacción del consumidor, planteándose lo siguiente:

- a) Alcanzar la retención del cliente, con un 95 % como meta, en el plazo de cinco años
- b) Incrementar la satisfacción del cliente, semestralmente, hasta alcanzar un 90 % en un plazo de dos años.
- c) Aumentar la satisfacción del cliente, reduciendo el balcón de quejas o reclamos, en forma trimestral, hasta alcanzar un 90 %.

Tabla 7

Planteamiento del objetivo, indicador, meta, tiempo de las perspectivas del cliente.

	Objetivo	Indicador	Meta	Período
Perspectiva del cliente	Incrementar la satisfacción del cliente.	Alcanzar la retención del cliente	95%	Anual por 5 años
		Satisfacción del cliente (encuestas).	90%	Semestral por 2 años
		Porcentaje de quejas o reclamos	90%	Trimestral por 1 año

Retención al cliente: Es una medida que permite identificar la lealtad del consumidor y capacidad de la empresa para mantenerle satisfecho con productos o servicios que se ofrecen. Para identificar dicho indicador se calcula del total de clientes menos nuevos clientes al final de un periodo determinado, dividido para el total de clientes del periodo anterior y multiplicado por cien.

Satisfacción de los clientes: Permite conocer el nivel de satisfacción de los clientes con los productos o servicios que se brindan, para mejorar sus expectativas y fidelizarse con la empresa. Para determinar este indicador, se calcula del resultado de encuestas realizadas obteniendo el número clientes satisfechos, dividido para el total de clientes encuestados multiplicado por cien.

Quejas o reclamos: Permite determinar el grado de quejas o reclamos de un cliente que no está conforme con el producto o servicio que la empresa proporciona. El cálculo de este indicador es mediante el número de quejas atendidas, dividido para número de quejas recibidas.

5.2.3 Perspectiva de los procesos internos

La perspectiva de los procesos internos es el desempeño y funcionamiento en cuanto a agilidad y cumplimiento de objetivos generados dentro de una empresa. Es por eso que se plantea los objetivos respectivamente con los indicadores y metas estratégicas, en lo cual, primero se identifican aquellos procesos internos de la microempresa que deben ser mejorados o implementar nuevas medidas de solución que consientan mejorar las actividades y el desempeño interno. En base a lo que se menciona anteriormente se plantea lo siguiente:

- a) Implementar maquinaria moderna para prestar servicios de calidad hasta el año 2025.
- b) Implementar equipos tecnológicos para manejar adecuadamente los sistemas financieros hasta el primer semestre de 2023.
- c) Implementar un departamento financiero contratando un experto contable hasta el año 2025.

Tabla 8

Planteamiento del objetivo, indicador, meta, tiempo de las perspectivas de procesos internos.

	Objetivo	Indicador	Meta	Período
Perspectiva de procesos internos	Adquirir tecnología para mejorar la prestación de los servicios	Implementar maquinaria moderna para prestar servicios de calidad.	1 mezclador de pinturas	Tres años
		Implementar equipos tecnológicos para manejar adecuadamente los sistemas financieros	a) 1 computadora b) 1 máquina POS c) Software (sistema contable Perseo)	Primer semestre del 2023
	Implementar un departamento financiero para un buen desempeño de funciones.	Contratar un experto en contabilidad	1 persona	hasta el 2025

5.2.4 Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

En la perspectiva de aprendizaje y crecimiento se admite identificar los conocimientos y capacidades de los integrantes de la empresa al establecer soluciones que garanticen el futuro de la misma. De acuerdo a lo descrito en la microempresa se plantea lo siguiente:

- a) Incrementar la capacitación del personal encargado cada seis meses por cinco años.
- b) Realizar talleres de motivación en un lapso de dos años.
- c) Impartir cursos de marketing digital una vez al año.

Tabla 9

Planteamiento del objetivo, indicador, meta, tiempo de las perspectivas de aprendizaje y crecimiento.

	Objetivo	Indicador	Meta	Período
Perspectiva de aprendizaje y crecimiento	Incrementar conocimientos y capacidades personal	Incrementar los y del personal encargado.	la del	6 meses
		Talleres de motivación y liderazgo	a) 3 talleres de motivación b) 3 talleres en liderazgo	Cinco años
		Cursos de marketing digital.	1 persona	1 año

CAPÍTULO 6

6. PLANTEAMIENTO DE LAS ESTRATEGIAS

En este capítulo se desarrolla el planteamiento estratégico cuya herramienta permite a la organización tener un panorama real del entorno, para establecer planes de acción con los que se logre afrontar los posible riesgos y efectos que se imponen en el desarrollo de sus actividades. En este sentido, el planeamiento estratégico es de suma importancia ya que requiere participación, compromiso y comunicación de los colaboradores para alcanzar lo planificado.

6.1 Acciones estratégicas

La acción estratégica son tácticas desarrolladas a partir de un diagnóstico de la empresa que serán necesarias para enfrentar problemas y crear ventajas competitivas, Moreno et al. (2017), mencionan que la acción estratégica es importante en la construcción de un plan, la cual es plasmada para mantener y alcanzar los objetivos deseados. Así mismo, se señala que propicia la innovación y ventajas competitivas. De tal manera, Villafuerte-Muñoz et al. (2020), señalan que las acciones estratégicas deben corregir las contrariedades de las personas y ayudar en la obtención de beneficios de la empresa, creando en objetivos y metas claras que garantizarán el logro de cada acción; además, señalan que la ejecución de las acciones se plantea de acuerdo a las metas y objetivos que pueden ser al corto, mediano y largo plazo.

Cada estrategia tiene su plan de acción concreto y definido con su objetivo, recursos, responsables y tiempo en el que se llevará a cabo cada actividad. Dentro de este marco, el desarrollo de estrategias inicia a partir del diagnóstico de la empresa para luego plantearse los planes de acción en donde indican lo que pretenden: ¿qué hacer?, ¿cómo hacer?, ¿cuándo hacer?, ¿quién va hacer? y con qué recursos se va a hacer para lograr las estrategias propuestas. Por su parte Brume (2017), menciona que se garantiza el éxito del plan estratégico cuando se cumple con cada una de las cinco etapas. Primero es el análisis interno y externo; segundo, definir los cursos de acción; tercero, se formulan estrategias; cuarto, la implementación de acciones estratégicas; y, quinto, el control y seguimiento de estrategias. Una buena ejecución de estas etapas permitirá alcanzar resultados favorables, acercándose a su realidad y a la visión que se ha propuesto alcanzar la organización.

Por otro lado, Darcy y López (2015), señalan que las acciones estratégicas están vinculadas con el pensamiento estratégico ya que trata de crear, inventar un futuro para plantear las acciones estratégicas que logren un futuro prometedor. Es decir, el pensamiento estratégico trabaja por el presente para plasmarse una visión para el mañana. Entonces, el plan de acción tiene un fin común con los objetivos y alcance de metas en el cual se garantiza el futuro deseado.

Perspectiva financiera

Objetivo: Incrementar ingresos por productos en un 10% anuales por los próximos cinco años.

Indicador: Tasa de crecimiento anual de ingresos

Estrategia:

- 1- Invertir en una campaña publicitaria y promociones.
- 2- Realizar un financiamiento para la adquisición de nuevos productos.

Perspectiva cliente

Objetivo: Incrementar la satisfacción del cliente.

Indicador	Meta	Período
Alcanzar la retención del cliente.	95%	Anual por 5 años
Satisfacción del cliente (encuestas).	90%	Semestral por 2 años
Porcentaje de quejas o reclamos	90%	Trimestral por 1 año

Estrategia:

- 1- Mejorar los servicios y brindar una rápida atención al cliente.
- 2- Brindar información rápida y eficaz atendiendo a las inquietudes mediante la interacción de redes sociales (Facebook) y vía telefónica.
- 3- Dar seguimiento a los clientes mediante un balcón de preguntas y respuestas para identificar su grado de satisfacción.
- 4- Elaborar procedimientos de seguimiento a cada cliente, con su respectiva solución, de acuerdo a su queja o reclamo.

Perspectiva de procesos internos

Objetivo: Adquirir tecnología para mejorar la prestación de los servicios

Indicador	Meta	Período
Implementar maquinaria moderna para prestar servicios de calidad.	1 mezclador de pinturas	Tres años
Implementar tecnológicos adecuadamente financieros para manejar los sistemas	d) 1 computadora e) 1 máquina POS f) Software (sistema contable Perseo)	Primer semestre del 2023

Estrategias:

1. Plan de financiamiento para la inversión en tecnología como en la adquisición de maquinaria, computadora, maquinas POS y software.

Objetivo: Implementar un departamento financiero para un buen desempeño de funciones.

Indicador: Contratar un experto en contabilidad.

Estrategias:

1. Desarrollar un perfil idóneo para el cargo, identificando las habilidades y capacidades aptas para el desarrollo del puesto y evaluando el desempeño (con un periodo de prueba).

Perspectiva de Aprendizaje y crecimiento

Objetivo: Incrementar los conocimientos y capacidades del personal

Indicador	Meta	Período
Aumentar la capacitación del personal encargado.	6 meses	Cinco años
Talleres de motivación y liderazgo	c) 3 talleres de motivación d) 3 talleres en liderazgo	Dos años
Cursos de marketing digital.	1 persona	1 año

Estrategias:

- 1- Proveer sistemas de capacitación mediante cursos intensivos sobre servicio al cliente, ventas y marketing para mejorar el conocimiento y desarrollo profesional.

- 2- Planificar actividades motivacionales y comunicación interna mediante interacción del equipo.
- 3- Fortalecer el negocio y conocimiento sobre los productos mediante la capacitación que ofrecen los distribuidores.

6.2 Estrategias de posicionamiento

Esta estrategia de posicionamiento es un proceso que permite a una empresa, mediante sus productos, servicios o marca, transmitir confianza a través de su imagen clara y estratégica en la mente del consumidor, dado que la diferenciación permite ser rentable, difícil de imitar y construir una imagen deseada para la empresa y el consumidor.

Según (Heinsen, 2005) el posicionamiento hace referencia a que el cliente forma parte en cómo se ubica cierto producto. Posicionarse no solo es idear algo nuevo sino utilizar y crear las estrategias necesarias que busquen atraer a la mente del consumidor. Por su parte, Mejía C. (n.d.) menciona que el posicionamiento estratégico se lleva a cabo de acuerdo a una favorable interpretación de las necesidades que tiene una empresa y a las que se quiere llegar, por lo que el cliente espera que sean las mejores para obtener un gran resultado.

Abril & Recio (2017) mencionando a Kotler y Keller consideran que el posicionamiento es el motivo por el cual se diseña la oferta y la imagen de la empresa para poder ocupar un enfoque en la mente del consumidor. Por su lado, (Sánchez, 2020) señala que para el posicionamiento de la marca es necesario aplicar ciertas condiciones y estrategias que permitan sobresalir en el mercado y obtener un posicionamiento, siendo necesario como: a la imagen de marca, posicionamiento de las marcas competidoras, seleccionando el argumento más conveniente y creíble, evaluando la rentabilidad del posicionamiento seleccionado, para medir la vulnerabilidad del posicionamiento y finalmente asegurar la coherencia del posicionamiento.

Por lo tanto, es necesario reconocer que cuando el cliente desea tener un valor relevante de la empresa de aquel producto o servicio que proporciona, la empresa también espera obtener el mismo valor que ofrece para generar crecimiento y desarrollo. Debido a ello, es necesario tener en cuenta algunas alternativas de posicionamiento que permita a los clientes y el mercado ocupar un espacio estratégico y establecer un buen posicionamiento, para eso se debe realizar una segmentación de mercados, diferenciación de productos y que la profundidad o diversidad en la relación generen estrategias de

territorios, servicios postventas y complementarios, en donde los canales de distribución y fuerzas de ventas sean las óptimas; además, que se opte por la innovación, propensión o aversión al riesgo, que la imagen sea comercial; y, por último, que se tenga en cuenta la tecnología. Todas estas alternativas permiten obtener un valor que forman parte de un buen posicionamiento.

6.2.1 Estrategias de diferenciación de Porter

La diferenciación se basa en que una empresa se destaque por ofrecer productos o servicios originales en donde crean la necesidad de compra al cliente, permitiéndole a la empresa ser competitiva y original en el mercado como menciona Suárez (2017). La diferenciación es ofrecer al cliente algo único, diferente a la competencia. No se trata de ser mejores en el mercado sino más bien con el segmento escogido; también se da el caso en empresas que comercializan productos o servicios similares a la competencia, buscan implementar estrategias de diferenciación al momento de vender; a su vez, esto permite generar valor con el cliente y un sentido de convencimiento con el producto. Es por eso que tienen la responsabilidad de cumplir con lo que se promete, caso contrario será contraproducente hasta el punto de dañar la imagen de la empresa.

Por su lado Vite y Freire (2019), mencionan que la diferenciación se basa en las ventajas competitivas que ofrece el producto y se identifican los aspectos distintivos que permitirán ser posicionados en la mente del consumidor. Señalan que las estrategias de diferenciación se basan en “la localización de la empresa, atributos físicos o cualitativos del producto, imagen del producto, otros servicios extras y diferenciaciones de la competencia” (p. 3). Como mencionan Landázuri y Montenegro (2018), la estrategia diferenciación, basada en Michael Porter, se basa en tres estrategias como: liderazgo en costos, diferenciación y enfoque, es aplicable, independientemente a las actividades que la empresa realiza, permitiéndoles generar ventajas competitivas que les ayude a tener éxito y permanencia en el mercado.

De acuerdo a Porter, la estrategia de liderazgo en costos requiere conocimientos sobre las actividades de la cadena de valor para identificar la capacidad de reducir y competir a precios bajos. La estrategia basada por diferenciación es ofrecer productos únicos de toda la industria, a su vez estos productos cumplen con los gustos y necesidades de los clientes que están dispuestos a pagar un precio alto; además, la diferenciación tiene ciertos enfoques que les permitirá diversificar con algunos de estos aspectos como el

diseño, imagen, marca, características, etc. La estrategia de enfoque se centra en un segmento bien definido.

Se desarrollarán estrategias de posicionamiento de diferenciación, utilizando el liderazgo en costos de manera que se brinde productos a precios bajos para abarcar la atención de más consumidores, ofreciéndoles servicios de mezclado de pintura y asesoría al comprador.

Estrategia 1: Implementar promociones o descuentos a la línea de productos de la marca Pintuco.

Esta estrategia se basa en que el cliente, por la compra de sus productos, participará en las promociones o descuentos que se ofrecerá en la microempresa. Esta participación tendrá visibilidad en las pagina de Facebook. Al instante que cliente adquiera el producto se le mencionará que formará parte de una promoción, indicándole todos los pasos. En primer lugar, compartir una foto en la página de Facebook “Decora, ingeniería del empaste y color”, los clientes que obtengan más likes y comentarios serán acreedores a descuentos durante un mes por la compra de los productos y además un kit de artículos (brocha, guantes, mandil, galón de pintura). Estas actividades se realizarán una o dos veces al año en fechas concretas

Con esta estrategia proporcionará a la microempresa reconocimiento de la imagen y el aumento en las ventas; además, ayudará en la interacción con los clientes mediante Facebook, dándoles a conocer los productos e inclusive proporcionar servicios adicionales, gracias a ello los clientes proporcionarán recomendaciones de acuerdo a la capacidad que presenta la microempresa para un mejor desecamiento.

Estrategia 2: Realizar descuentos a los precios de la cartera de productos Pintuco en temporadas Black Friday y días festivos (por fin de año).

Esta estrategia permitirá realizar en temporadas de Black Friday (Viernes Negro), durante la tercera semana de noviembre. Los clientes tendrán la oportunidad de comprar sus productos con descuento en toda la línea Pintuco, también se ofrecerá rebajas por fin de año, en donde podrán adquirir productos “hasta agotar stock”. Además, se hará publicidad a través de la intervención de terceras personas mediante redes sociales (Facebook e Instagram).

El resultado de esta estrategia ayudará a la microempresa a incrementar las ventas, generando fidelización con la marca, el cliente y un posicionamiento en la mente del consumidor e incluso le permitirá agilizar en la rotación de los productos.

6.3 Estrategias de marketing

Para Ferrel y Hartline (2012) las estrategias de marketing son una de las herramientas que permite a una empresa y a su personal alcanzar los objetivos y expectativas de mercadotecnia a través de algunos pasos tales como: la segmentación del cliente de acuerdo a sus necesidades o comportamientos; el mercado meta al que se desea llegar; la diferenciación, concepto de posicionamiento en el cual, se obtiene al alcanzar la mente de los consumidores meta; y, como punto final, la mezcla de mercadotecnia y sus niveles de gastos.

La importancia del marketing para las empresas en general juega un papel importante, ya que permite mantener el conocimiento de su marca, ventas y la rentabilidad, es por ello que para crecer y tener éxito en la empresa se necesita generar estrategias específicas las cuales se puedan aplicar para determinar grandes resultados, como por ejemplo definir su nicho de mercado, ya que si se desconoce de ciertas necesidades de los clientes no se podría obtener dicha satisfacción tanto para el cliente como para la empresa y su entorno.

Navarro (2007), menciona que para realizar un plan de marketing en cualquier tipo de empresa ya sea pequeña, mediana o grande se debe llevar un adecuado orden al presentarlas; existen estrategias de marketing importantes para conseguir los objetivos específicos en el mercado, sobre todo para comprender y conocer cuáles son las necesidades que tienen los clientes para que la empresa lo perciba de forma apropiada y logre posicionarse en su entorno y en el mercado estratégico; es por ello que Kotler diseñó un Plan de Marketing en el cual incluyó nuevas estrategias tales como: bajos costos, la experiencia única para el cliente o consumidor, poder reinventar nuestro propio modelo de negocio en ofrecer máxima calidad en cuanto al producto; y, por último, centrarse en un nicho de mercado.

6.3.1 Estrategias mix

Esta es una de las herramientas conocidas como las 4P, en la cual abarcan los siguientes elementos: **p**roducto, **p**recio, **p**laza y **p**romoción; a partir de estos indicadores

se puede determinar estrategias y alcanzar los objetivos y metas deseadas de una empresa; además el marketing mix es de gran importancia para una empresa porque le permite generar un análisis y planificación destinada a satisfacer los gustos y necesidades de los clientes y así alcanzar un beneficio eficaz.

Las estrategias de marketing se establecen mediante el desarrollo de las cuatro 4P, a la microempresa alcanzar los objetivos planteados de acuerdo a su tipo de industria.

Producto

Este es uno de los elementos de gran importancia en el marketing, este elemento está destinado a satisfacer las necesidades de los consumidores; por ello, al momento de lanzar a la venta cierto producto se debe verificar si está en las condiciones y características idóneas, siendo una estrategia más eficiente; sobre todo, el producto debe tener calidad, ya que el consumidor es quien tiene la palabra para poder adquirirlo o no.

Estrategia 1:

Esta estrategia se basa en no solo vender el producto sino más bien, en brindar comodidad al cliente en el traslado de sus artículos, al ofrecerle carritos de compra de acuerdo a la cantidad de artículos que adquieran. De esta manera se mejorará la calidad del servicio al cliente. Mediante esta estrategia se proporcionará una interacción entre la microempresa y el consumidor, generándole experiencias únicas, diferenciadoras a la competencia.

Estrategia 2:

Se le ofrecerá al cliente un servicio de postventa luego de realizarse la compra, proporcionándole información o consejos sobre el manejo de los colores, herramientas y accesorios a utilizarse para evitar riesgos, además de brindar consejos antes y después del pintado.

Precio

El precio es el principal elemento que le da un valor al producto para cobrarse al consumidor; es por ello que tener un precio menor dará a conocer que el artículo no es el

mejor, en cuanto a los precios que están por encima las ventas de sus productos generan un bajo volumen de ventas, no cubriendo los gastos de la empresa ocasionando una crisis financiera.

Estrategias 1:

Ofrecer precios por paquetes en temporadas por el aniversario de la microempresa, el 5 de agosto; y, por el Día del Decorador de Interiores, el 12 de abril; esto es: por la compra de dos canecas, el comprador tendrá la oportunidad de una oferta del 15 n % de descuento sobre el precio total de los dos productos.

Tabla 10

Oferta por productos

PRODUCTO	PRECIO	OFERTA (15 %) POR LA COMPRA DEL PAQUETE
PINTURAS INTERVENIL	\$ 95	\$ 161,50
PINTURAS ESMALTE	\$ 95	\$ 161,50
PINTURAS KORAZA	\$ 160	\$ 272

Plaza

De acuerdo con este elemento, es el atributo por el cual se distribuye el producto a el lugar estratégico para la compra y venta por parte del consumidor meta; además, la plaza permite que el cliente esté en la decisión de comparar o no el artículo, ya sea en un espacio físico o virtual.

Estrategias 1:

Ofrecer ventas por medio de internet que permitan ser más específicos en la cuenta oficial de Facebook de “Decora ingeniería del empaste y color”, en donde se expondrán los colores y productos que la microempresa ofrece, generando una compra rápida y sencilla.

De esta manera se ayudaría a la interacción con la página, empresa y usuario; además de que consiente aumentar la percepción y fidelización con el cliente.

Promoción

Este elemento permite promover e impulsar la marca, a la vez que da a conocer sus productos a los consumidores. El principal objetivo de este elemento es aumentar el nivel de consumo de los clientes meta o potenciales, brindándoles información sobre el producto y conocimientos de la marca.

Estrategias 1:

Como se menciona anteriormente en la parte de diferenciación, se ofrecerán descuentos en los días de Black Friday y por fin de año. Esta estrategia permitirá la atracción del cliente, apreciación de los productos, y reconocimiento de la imagen de la empresa.

Estrategias 2:

Otra de las estrategias sugeridas es que, por la compra de pinturas, se entregará al cliente un folleto con información sobre cómo realizar la mezcla de pinturas para que le brinde resultados eficaces.

CONCLUSIONES

Se concluye que la microempresa “Decora, Ingeniería del Empaste y Color” no cuenta con una estructura basada en una misión, visión, valores y objetivos estratégicos, lo que le genera baja rentabilidad y participación en el mercado.

De ahí que, con el desarrollo y análisis de este plan estratégico se ha evidenciado la importancia de planificar los objetivos, metas y estrategias para la microempresa, aspectos que permitirán afianzar su crecimiento, dotándole también de ventajas competitivas en el mercado; sin embargo, el plan estratégico se garantizará siempre y cuando exista un compromiso y seguimiento por parte del gerente y los empleados, permitiéndoles alcanzar las metas propuestas.

En este análisis se identificó que en el Ecuador existen alrededor de 49 empresas dedicadas a fabricación y comercialización de pinturas en el área arquitectónica; y, unas 800 ferreterías y centros especializados en la comercialización de pinturas, siendo estas, entre las marcas más representativas: Pinturas Cóndor, Pintuco, Wesco, Pintulac, Unidas y Sherwin Williams. Estos locales están en algunas de las principales ciudades del país: Guayaquil, Manta, Quito, Ambato y Cuenca. En suma, la venta de pintura ha demostrado un crecimiento económico favorable dentro del sector industrial, aportando un papel fundamental en la empresa, sociedad y el medioambiente; además, se consideró necesario la utilización del PEST para dar profundidad al análisis, adquiriendo información relevante al comportamiento de los factores que infieren en el entorno de la microempresa.

Después de todo, de acuerdo al análisis de la competencia mediante el uso de Las Cinco Fuerzas de Porter, se demostró que cada factor tiene un grado relevancia, al identificar las ventajas y desventajas frente a la competencia, valores que influyen a la microempresa, en donde se identifica la capacidad de compra y venta del proveedor - cliente y analiza la amenaza de nuevos productos sustitutos, así como la entrada de nuevos competidores. Mediante el análisis cuantitativo y cualitativo de la competencia se demostró que en la ciudad de Cuenca hay una serie de competidores directos que son Pintuco, Unidas, Cóndor y Wesco, los cuales se demuestran que tiene una gran variedad de productos y precios, que han sido colocadas en su mayoría en zonas estratégicas, con el enfoque de brindar mejor atención y calidad al cliente. También se identificó que las pinturas no tienen productos sustitutos diferenciadores al producto; sin embargo, están aquellos artículos que complementan a una pintura.

El FODA, que se caracteriza por ser una herramienta útil en la identificación de los factores internos y externos de una organización, aplicada a la microempresa se encontró que, pese al conocimiento de los gerentes sobre las pinturas y su relación con los proveedores y clientes actuales, estos no cuentan con aspectos que destaquen a la microempresa, la que se ve amenazada por los competidores que ofrecen diversidad de productos, precios, marcas y mejores servicios.

Por consiguiente, luego del análisis interno y externo se planteó la misión, visión y valores de acuerdo a las actividades y objetivos que desea alcanzar la microempresa en un tiempo determinado, surge en la práctica la posibilidad de mejorar las condiciones de trabajo, así como su crecimiento en ventas, brindando a los clientes el conocimiento sobre su imagen. En base a ello, se respaldó el cumplimiento de estos elementos desarrollando objetivos que ayuden al crecimiento de los ingresos por producto, a la satisfacción del cliente, adquisición de tecnología, la instalación de un departamento financiero y mejora de los conocimientos y capacitación del personal, así como precisando los respectivos indicadores y metas que se llevaran a cabo de acuerdo a lo planificado.

Se formuló además acciones estratégicas que se cumplirán con los objetivos planteados en el BSC, desde una inversión en promoción y financiamiento en la adquisición de nuevos productos, interacción a través de la red social Facebook y vía telefónica, con el fin de brindar una rápida atención al cliente. Así mismo, se propone que se le dé seguimiento por medio de un balcón de preguntas y respuestas para dar soluciones ante ellas, con el objetivo de mejorar la satisfacción del cliente. También se contará con la presencia de un plan de financiamiento para la adquisición de tecnología, identificación y evaluación del cargo que proporcionará el mejoramiento de los procesos internos. Finalmente, se propone realizar cursos de capacitación en ventas y marketing, lo mismo que la planificación de actividades motivacionales y capacitación con los proveedores sobre los productos. Con estas estrategias enfocadas al financiamiento, clientes, proceso interno y aprendizaje, se procura asegurar una organización definida en el manejo interno y externo de la empresa con que se busca alcanzar un objetivo estratégico.

Por otro lado se expusieron distintas estrategias de diferenciación, las cuales tienen como objetivo el mejorar y llegar a la mente del consumidor con una imagen renovada de la microempresa, ofreciendo promociones y descuentos en toda la línea de la marca Pintuco en temporadas de Black Friday y por fin de año; además de estrategias basadas en las cuatro P del marketing, que son necesarias para mejorar las ventas y abarcar más público, donde se ofrecerá un servicio de traslado por medio de carritos de compra,

servicio de postventa, descuentos por temporada, agilizar la interacción entre el cliente y la página de Facebook mediante compra y venta sus productos; y, por la compra de un artículo proporcionar un folleto ilustrado con información práctica sobre la mezcla de productos. La finalidad de las estrategias propuestas servirá para mejorar la fidelización con el cliente, incrementar ventas; y, generar las ventajas competitivas en el mercado.

Finalmente, el estudio de este plan estratégico genera una estructura empresarial sólida, permitiéndole a la microempresa el poseer la capacidad de establecer objetivos y tácticas adecuadas de acuerdo a su diagnóstico, para su posterior control y seguimiento en el cumplimiento de sus actividades.

REFERENCIAS

- Abril, C., y Recio, T. (Noviembre de 2017). Los pilares del Posicionamiento de marca: de los elementos "clásicos" a las "tres C" adicionales. *Harvard Deusto*(40).
- Acosta, K. (2019). *Diseño de un plan estratégico y cuadro de mando integral para una empresa dedicada a la elaboración de pinturas y revestimiento para el periodo 2020-2025*. Pontificia Universidad Católica del Ecuador.
- Alvarado, O. (2015). Administración estratégica. *Análisis PEST*, 1–19.
- Amador, C. Y. (2022). El análisis PESTEL. *UNO Sapiens Boletín Científico de La Escuela Preparatoria* No. 1, 4(8).
<https://repository.uaeh.edu.mx/revistas/index.php/prepa1/issue/archive%0AUNO>
- Arriaga López, F. G., Ávalos Cueva, D., & Martínez Orozco, E. (2017). Propuesta de estrategias de mejora basadas en análisis FODA en las pequeñas empresas de Arandas, Jalisco, México. *Ra Ximhai*, 13(1665–0441).
<https://doi.org/10.35197/rx.13.03.2017.25.fa>
- Arteaga, R., Sumaba, R., Cárdenas, N., y Tatiana, B. (2020). La planeación Estratégica: Importancia en las PYMES ecuatorianas. *FIPCAEC*, 5(4), 114–136.
<https://doi.org/https://doi.org/10.23857/fipcaec.v5i4.299> La
- Arzuza, M. (2016). Teoría de las Cinco Fuerzas de Porter. *Academia Accelerating the World's Research*, 1–4. <https://www.webyempresas.com/teoria-de-las-cinco-fuerzas-de-porter/>
- Banco Central del Ecuador. (Abril de 2021). *Banco Central del Ecuador*. Obtenido de <https://contenido.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorMonFin/TasasInteres/TasasHistorico.htm>
- Banco Central del Ecuador. (31 de Marzo de 2022). *Banco Central del Ecuador*. Obtenido de <https://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/1482-la-economia-ecuatoriana-crecio-4-2-en-2021-superando-las-previsiones-de-crecimiento-mas-recientes>
- Bojórquea, M., & Perez, A. (2013). Planeación estratégica. In M. López (Ed.), *Revista del Departameto de Contaduría y Finanzas publicada por el Instituto Tecnológico de Sonora* (El Buzón d).
- Boletín Oficial 096. (6 de Julio de 2021). *Presidencia de la Republica del Ecuador*.
- Brume, M. J. (2017). Gestión estratégica como herramienta para promover la competitividad de las empresas del sector logístico del departamento del Atlántico, Colombia. *Espacios*, 38(51), 1–20.
<http://www.revistaespacios.com/a17v38n51/a17v38n51p20.pdf>
- Burbano, Á. (2017). Importancia de la dirección estratégica para el desarrollo empresarial. *Dominio de Las Ciencias*, 3, 19–28.
<http://dx.doi.org/10.23857/dom.cien.pocaip.2017.3.mono1.ago.19-28>
- Capó, J., y Ortiz, B. (2015). 10 Pasos Para Desarrollar Un Plan Estratégico Y Un Business Model Canvas. *3C Empresa*, 4(4), 231–247.
<https://doi.org/10.17993/3cemp.2015.040424.231-247>
- Carreon, F., Galeana, E., y Aguila-socho, D. (2015). 26 Ciencias Empresariales. In M. Chagolla & B. Flores (Eds.), *Revista del Claustro de Profesores de la Facultad de*

- Castillo, G., Castillo, S., y Ludeña, S. (2018). Diseño del plan estratégico para la Cooperativa de Transporte Urbano San Jacinto S.A. *Polo Del Conocimiento*, 3(12), 63–84. <https://doi.org/10.23857/pc.v3i12.814>
- Cedeño, J., y Benavides, A. (2019). Estudio de caso: Diamante de la Competitividad de Porter y la ventaja competitiva del sector hotelero del Cantón Santa Elena - Provincia de Santa Elena. *Revista Ciencias Pedagógicas E Innovación*, 7(1), 44–50. <https://doi.org/10.26423/rcpi.v7i1.276>
- CEER. (2020). *Estudio de Línea base del mercado de la pintura en Ecuador*. Centro Ecuatoriano de Ciencias de Recursos.
- Chiavenato, I. (2017). *Idalberto Chiavenato Fundamentos y aplicaciones PLANEACIÓN ESTRATÉGICA* (S. A. de C. V. MCGRAW-HILL INTERAMERICANA EDITORES (ed.); Tercera Ed).
- Cremona, F. (2021). EL CMI RUEDA : Un modelo alternativo desde las perspectivas de los stakeholders. *Costos y Gestión*, 8329(100), 106–128. <https://doi.org/http://id.caicyt.gov.ar/ark:/s25458329/woy1azwrv>
- CPRAC. (s.f.). Obtenido de <http://www.cprac.org/consumpediamed/sites/all/documents/link-impactos-familias.htm>
- Darcy, M., & López, J. (2015). Pensamiento estratégico: Centro neurálgico de la planificación. *Economicas CUC*, 36(1), 153–179. <https://doi.org/10.17981/econcuc.36.1.2015.26> RESUMEN
- DÍEZ MORENO, S. (2015). *Proceso de Planeación Estratégica de el Caporal con Base en el Balanced Scorecard* [Universidad EAFIT]. <http://hdl.handle.net/10784/7487>
- El Productor. (Abril de 2022). *El Productor*. Obtenido de <https://elproductor.com/2022/04/suben-las-ventas-de-las-empresas-pero-inestabilidad-politica-las-amenaza/>
- EMIS. (2022). *EMIS In, On and For Emerging Markets*. Obtenido de https://www.emis.com/php/company-profile/EC/Ezchem_Latin_America_Cia_Ltda_es_13292070.html
- Empresarial, B. C. (05 de septiembre de 2017). *Pinturas Condor*. Obtenido de <https://www.pinturascondor.com/responsabilidad-social/pinturas-condor-78-anos-siendo-lider-en-el-mercado-nacional/>
- EUROPAGES. (s.f.). *EUROPAGES*. Obtenido de <https://www.europages.es/empresas/China/Fabricante%20Productor/pinturas.html>
- Fernández, S., Martínez, L., & Ngono, R. (2019). Barreras que dificultan la planeación estratégica en las organizaciones. *Revista de La Facultad de Ciencias Economicas y Administrativas Universidad de Nariño*, 20(1), 254–279. <https://doi.org/10.22267/rtend.192001.108>
- Fernandez, A. (2018). Un lider comprometido con el Ecuador. *Industrias*, 20.
- Ferrel, O. C., y Hartline, M. D. (2012). Estrategia de marketing. In *CENGAGE Learning, Inc.* (Issue 3). <http://latinoamerica.cengage.com>
- Fominaya, C., Ortiz-de-Urbina Criado, M., y Mora, M. (2015). Análisis estratégico del

- sector cervecero español. *Boletín Económico de ICE*, 3062. http://www.revistasice.com/CachePDF/BICE_3062___2633A5C34F40CC896E6661B8BDCC1469.pdf
- Gómez, K. (2015). Desarrollo Del Balanced Scorecard Para Lograr La Calidad En La Facultad De Ciencias Administrativas De La Universidad Nacional Mayor De San Marcos. *Gestión En El Tercer Milenio*, 18(35), 95–102. <https://doi.org/10.15381/gtm.v18i35.11717>
- González, N. (2018). *Ampliación de la técnica de PESTEL al entorno neutrosófico para apoyar en la toma de decisiones en la gestión empresarial* (Vol. 5). Nuevo Mexico, Estados Unidos : Neutrosophic Computing and Machine Learning.
- González, J., & Romero, Y. (2018). La innovación tecnológica en las empresas y su impacto positivo dentro del Ecuador. *Observatorio de La Economía Latinoamericana*, 1–11. <https://www.eumed.net/rev/oel/2018/03/innovacion-empresas-ecuador.html>
- Heinsen, H. (2005). *Gestiopolis*. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/posicionamiento-jack-trout/>
- Gordillo, S. (31 de Diciembre de 2020). *INEN*. Recuperado el Abril de 2022, de Normalización: <https://inennormalizacion.blogspot.com/2020/12/contaminacion-por-pinturas.html>
- INEC. (2017). Reporte del Índice de Producción de la Industria Manufacturera. *Ecuador En Cifras*, 6–11. <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/institucional/home/>
- INEC. (2020). Directorio de Empresas y Establecimientos 2020. *Ecuador En Cifras*, 22. <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/directoriodeempresas/>
- INEC. (2021). Boletín Técnico: Módulo de Información Económica Ambiental de la de la Encuesta Estructural Empresarial (ENESEM), año 2019. *Ecuador En Cifras*, 1–35. <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec>
- INEC. (2021). Índices de Precio al Consumidor - IPC Dic 2021. *Ecuador En Cifras*, 1–29. <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec>
- INEN. (10 de Octubre de 2015). *INEN*. Obtenido de <https://www.pyrco.com.ec/ecuador-con-nueva-norma-de-pinturas-inen-nte-1544.html>
- Landázuri, S., y Montenegro, N. (2018). Enfoque Estratégico de Michael Porter Aplicado a las Mipymes: caso Ibarra - Ecuador. *Hallazgos* 21, 3. <http://revistas.pucese.edu.ec/hallazgos21/%0AREvista>
- Lozada Covarrubias, I. E., y Hernández Castorena, O. (2021). Filosofía Empresarial Resultado Del Liderazgo Basado En Calidad Total En Las Mipymes De Aguascalientes México. *Revista FACCEA Universidad de La Amazonia*, 11(1), 21–40. <https://doi.org/10.47847/faccea.v11n1a2>
- Luis, F., y Moncayo, G. (2020). *Primera fase del libro blanco de economía circular*.
- Mejía Correa, A. M., Vesga Vinchira, A., y Gaviria Velásquez, M. M. (2018). Gestión del conocimiento científico en la Universidad de Antioquia: integración de herramientas para la formulación de una estrategia. In *Innovar* (Vol. 28, Issue 69, pp. 71–84). <https://doi.org/10.15446/innovar.v28n69.71697>
- Mejía C, C. A. (n.d.). *El Posicionamiento Estratégico*. 76. www.planning.com.co
- Ministerio del Ambiente del Ecuador. (2017). Texto Unificado de Legislación Secundaria

- de Medio Ambiente. In *Registro Oficial Edición Especial 2 de 31-mar.-2003* (Issue 3399). www.lexis.com.ec
- Ministerio del Ambiente, Agua y Transición Ecológica. (2022). *Gobierno de la Republica del Ecuador*. Obtenido de <https://www.ambiente.gob.ec/sistema-de-gestion-de-desechos-peligrosos-y-especiales/>
- Mora, D., Morales, K., y Barrientos, E. (2019). Análisis de la competitividad entre las empresas los olivos y la esperanza. *Revista Convicciones*, 6(11), 69–75. <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>
- Moreno, Z., Parra, M. A., Molero, M. V., Hernandez, B., y Duran, S. E. (2017). Importancia del pensamiento estratégico y acciones estratégicas para impulsar el emprendimiento social en las universidades Venezolanas. *Espacios*, 38(45), 1–13. <http://www.revistaespacios.com/a17v38n45/17384504.htm>
- MPCEIP. (Septiembre de 2021). *Gobierno del Ecuentro*. Obtenido de Ministerio de Produccion, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca.
- Navarro, L. (01 de Marzo de 2007). *Gestiopolis*. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/philip-kotler-y-sus-estrategias-de-marketing/>
- Olguin, C. (2019). Importancia del plan estratégico en la gestión bibliotecaria en beneficio de los usuarios y la biblioteca. *Métodos de Informacion*, 10(19), 055–074. <https://doi.org/10.5557/iime10-n19-055074>
- Oña, A., y Vega, R. (2018). Importancia del Análisis FODA para la Elaboración de Estrategias en Organizaciones Americanas, una Revisión de La Última Década. *Revista Digital Tambara Universidad de Las Fuerzas Armadas Espe*, 436–447. <http://tambara.org/ano-2018-edicion-3/#:~:text=El presente artículo de revisión tiene por objeto,bases de datos de Scopus%2C Emerald y JSTOR.>
- Peñafiel, J., Pibaque, M., y Pin, J. (2019). La importancia de la planificación estratégica para las pequeñas y medianas empresas (PYMES). *Revista Científica FIPCAEC*, 4(1), 107–133. <https://doi.org/10.23857/fipcaec.v4i1%20ESPECIAL.105 La>
- Prado, J., Quijije, M., y Soledispa, B. (2021). Comunicación Empresarial: Filosofía, personalidad y valores de las Mipymes en tiempos de Covid-19. *Diminio de Las Ciencias*, 7(2), 144–161. <https://doi.org/10.23857/dc.v7i2.1787 Ciencias>
- Pintuco. (2021). *Pintuco*. Obtenido de <https://pintuco.com.co/blog-pintuco/guia-para-reducir-el-impacto-ambiental-en-proyectos-de-interiorismo-institucional/>
- Pinturas Unidas. (2021). *Pinturas Unidas*. Obtenido de <https://pinturasunidas.com/quienes-somos/#:~:text=Primera%20empresa%20del%20pa%C3%ADs%20en,antibacterial%20en%20la%20C3%ADnea%20arquitect%C3%B3nica.&text=El%2016%20de%20junio%20PINTURAS,de%20la%20V%C3%ADa%20Daule%2C%20Guayaquil.>
- Pinturas Wesco. (2020). *Pinturas Wesco*. Obtenido de <https://www.pinturaswesco.com/our-story>
- Quintero, L., y Osorio, L. (2018). Balanced Scorecard como herramienta para empresas en estado de crisis. *Revista CEA*, 4(8), 75–94. <https://doi.org/10.22430/24223182.1049>
- Ranking Empresarial. (Marzo de 2022). *Superintendencia de Compañías*. Obtenido de <https://appscvs.supercias.gob.ec/rankingCias/>

- Redacción. (01 de Septiembre de 2021). *La Verdad*. Obtenido de <https://www.revista-laverdad.com/2021/09/01/en-ecuador-el-3848-de-las-empresas-invierten-en-proteccion-ambiental/>
- Rocha, L., y Mirabal, J. (2022). Análisis de discurso en la organización : una perspectiva metodológica para el estudio de la filosofía empresarial y sus mediaciones comunicativas Analysis of discourse in the organization : a methodological perspective for the study of business philosoph. *Revista de La Red Académica Iberoamericana de Comunicación*, 12(2021), 35–46. <https://revistapangea.org>
- Sánchez, W. (20 de Febrero de 2020). *Mi Espacio*. Obtenido de <https://www.infosol.com.mx/miespacio/importancia-del-posicionamiento-de-marca/>
- Sainz, J. M. (2017). *El plan estratégico en la práctica*. España: Esic Editorial. Obtenido de https://books.google.com.ec/books?id=VLZiDwAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=es&source=gbg_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false
- Salim, J. (2012). El proceso de diseño de un plan estratégico. *Jorge Salim Blog*.
- Sarli, R., González, S., y Ayres, N. (2015). Análisis FODA. Una herramienta necesaria. *Universidad Nacional de Cuyo*, 9(1), 17–20. http://bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitales/7320/sarlirfo-912015.pdf https://bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitales/7320/sarlirfo-912015.pdf
- Segura, C. . (2022). El análisis PEST y su integración con las 5’F de Porter como herramienta estratégica. *Logos*, 3(1), 180–195. <http://dspace.ulead.ac.cr/repositorio/handle/123456789/175>
- Sherwin-Williams. (2019). Financial Community Presentation. *The Westin Cleveland*, 1–160. <https://www.novonordisk.com/content/dam/nncorp/global/en/investors/pdfs/capital-markets-day/02-Diabetes.pdf>
- Smarandache, F., & Leyva, M. (2018). *Neutrosophic Computing and Machine Learning (NCMK): An International Book*. Mexico: UNIVERSITY OF NEW MEXICO, NEUTROSOPHIC SCIENCE INTERNATIONAL ASSOCIATION AND LATIN AMERICAN ASSOCIATION OF NEUTROSOPHIC SCIENCE.
- Statista Research Departament. (Abril de 2021). *Statista*. Obtenido de <https://es.statista.com/estadisticas/1065726/pib-por-paises-america-latina-y-caribe/>
- Súarez, C. (2017). ¿Cuál es la Importancia de Implementar estrategias en las organizaciones? *Renta Sitios*, 1978. <https://www.rentasitios.com.co/2017/01/cual-es-la-importancia-de-implementar-las-niif/>
- Superintendencia de Compañías, valores y seguros . (28 de Marzo de 2022). *Superintendencia de Compañías, valores y seguros* . Obtenido de <https://www.supercias.gob.ec/portalsecvs/>
- Trejo, N., Trejo, E., & Zúñiga, J. (2016). Análisis FODA del sector lácteo: un estudio de caso. *Revista de Planeación y Control Microfinanciero*, 2(4), 8–22. www.ecorfan.org/spain
- Valenzuela, C. E. (2017). *Importancia de la planeación estratégica en las empresas* [Universidad Militar Nueva Granda]. <https://repository.unimilitar.edu.co/handle/10654/15416#.Xo0Q0az0edo.mendeley>

- Villafuerte, W., Palacios, D., Arias, A., Arteaga, R., Cruz, R., & Palma, A. (2020). Acciones estratégicas: Sostenibilidad de las empresas de Manabí ante desastres naturales o antrópicos. *FIPCAEC*, 5(18), 99–132. <https://doi.org/10.23857/fipcaec.v5i18.204>
- Villamar, I y Guerrero, V. N. B. (2018). Plan estratégico para captar cuentas publicitarias para pymes en la ciudad de Guayaquil. *Mundo de La Investigación y El Conocimiento*, 2, 31–49. <https://doi.org/10.26820/recimundo/2.esp.2018.31-49>
- Vite, A., & Freire, F. (2019). *Estrategias De Diferenciación Aplicando Marketing De Ciudad De Guayaquil* .