UNIVERSIDAD DEL AZUAY

Facultad de Ciencias de la Administración

Carrera de Administración de Empresas

Plan de negocio para la línea de pinturas Glidden en Salvador Pacheco Mora

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

Autor:
Pedro José Muñoz Castro

Director:
María José González Calle

Cuenca – Ecuador

2025

DEDICATORIA

A Dios, por ser mi guía constante en cada paso de este camino.

A mi familia, por su amor incondicional, apoyo y confianza en cada etapa de mi vida.

Especialmente a mis padres, quienes con su esfuerzo, sabiduría y ejemplo me enseñaron el valor de la perseverancia, la responsabilidad y el trabajo honesto. Su aliento constante fue el motor que impulsó la culminación de este logro.
A ellos dedico con profundo amor y gratitud cada página de este esfuerzo.

AGRADECIMIENTO

A Dios, , quien ha iluminado mi camino en este proceso.

A mis padres, por su amor incondicional, su constante apoyo moral y emocional, y por ser ejemplo de esfuerzo, dedicación y perseverancia. Gracias por creer en mí incluso en los momentos más difíciles.

A mis profesores, quienes no solo transmitieron conocimientos, sino también valores, disciplina y pasión por el aprendizaje. Su orientación, paciencia y compromiso fueron fundamentales en mi formación académica y personal. A cada uno de ustedes, mi más sincero agradecimiento por sembrar en mí el deseo de superación en esta etapa.

A todos aquellos que, de una u otra manera, contribuyeron a la culminación de este proyecto, les expreso mi más profunda gratitud.

Índice de Contenidos

DEDICATORIA ..... *i*

AGRADECIMIENTO ..... *ii*

Índice de Contenidos ..... *iii*

Índice de Figuras ..... *v*

Índice de Tablas ..... *vi*

RESUMEN ..... *vii*

ABSTRACT ..... *viii*

INTRODUCCIÓN *1*

CAPÍTULO 1 ..... *3*

1. MARCO TEÓRICO **3**

1.1. Plan de negocios **3**

1.2. FODA **10**

1.3 PESTEL **12**

CAPÍTULO 2 ..... *18*

2. SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA *18*

2.1 Historia **18**

2.2 Productos **19**

2.3 Misión y Visión **19**

2.4 Análisis FODA. 20

Fortalezas 20

Oportunidades 20

Debilidades 20

Amenazas 20

2.5 Análisis PESTEL 21

Factores Políticos 21

Factores Económicos 21

Factores Socioculturales 21

Factores Tecnológicos 22

Factores Ecológicos 22

Factores Legales 22

CAPÍTULO 3 ..... *23*

3. PLAN DE NEGOCIOS *23*

3.1 Análisis de mercado: **23**

3.1.1 Análisis de la Industria 23

3.1.2. Estudio de los Competidores 25

3.1.3. Análisis de los Clientes 29

3.2. Plan Operacional **42**

3.2.1. Objetivo General 42

3.2.2 Ubicación y experiencia en tienda 42
3.2.3. Equipos y Recursos 44
3.2.4. Estrategias 46
3.3 Estrategias de marketing: 49
3.4 Análisis financiero: 51
3.4.1. Análisis de costos: 52
i. Proyecciones 52
CONCLUSIONES 59
RECOMENDACIONES 60
REFERENCIAS 62

Índice de Figuras

Figura 1 Etapas del plan de negocio 7
Figura 2 Componentes de un análisis FODA 10
Figura 3 Edad de los encuestados 32
Figura 4 Sexo de los participantes 33
Figura 5 Profesión u ocupación de los encuestados 34
Figura 6 Ingresos mensuales aproximados 34
Figura 7 Factores al elegir una pintura 35
Figura 8 Frecuencia de adquisición de pinturas 36
Figura 9 Preferencias de marca 37
Figura 10 Lugares para comprar pintura 37
Figura 11 Importancia de la marca de pintura 38
Figura 12 Disponibilidad de marcas 39
Figura 13 Calificación calidad-precio 39
Figura 14 Satisfacción variedad de colores 40
Figura 15 Importancia de la garantía 40
Figura 16 Preferencia de servicio en tiendas 41
Figura 17 Estrategias diferenciadoras en el mercado 42
Figura 18 Plano tienda 43
Figura 19 Tinturadora electrónica 44
Figura 20 Batidora 45
Figura 21 Tinturadora electrónica 45
Figura 22 Tinturadora electrónica 46

Índice de Tablas

Tabla 1 Cuadro Comparativo Marcas, Precio, Calidad y Distribución.....27
Tabla 2 Estructura Recursos Humanos 48
Tabla 3 Datos para el análisis financiero.....52

RESUMEN

La presente investigación desarrolló un plan de negocios para la línea de pinturas Glidden administrada por Salvador Pacheco Mora, con el objetivo de evaluar su viabilidad comercial y financiera en el mercado cuencano. La metodología empleada incluyó un análisis de mercado, diseño de un plan operacional, formulación de estrategias de marketing y un estudio financiero detallado. A través de encuestas aplicadas a consumidores locales, se determinó que los factores clave que influyen en la decisión de compra de pinturas son la calidad, durabilidad, experiencia en tienda y asesoramiento técnico. Los resultados indicaron que, si bien la marca Glidden ya opera alineada a estas preferencias, aún existen oportunidades de mejora en distribución, política de precios y disponibilidad del producto. De hecho, este panorama ha incidido de forma negativa en el aspecto financiero, pues el análisis de flujos de caja proyectó pérdidas continuas, sin posibilidad de rentabilidad bajo las condiciones actuales. Por lo expuesto, el estudio identificó la necesidad de plantear estrategias orientadas a la optimización de operaciones y marketing: revisión periódica de la gestión en tienda, capacitación continua del personal en tendencias de color, uso estratégico de datos del cliente para promociones personalizadas, y fortalecimiento de la presencia digital. Finalmente, se concluyó que las acciones más importantes para la sosteniblidad de largo plazo del negocio y el reposicionamiento de la marca, deben estar enfocadas en la diferenciación por calidad y servicio, precios competitivos, ampliación de la cobertura del producto y la digitalización de la estrategia comercial.

Palabras clave: investigación de mercados, marketing, plan de negocios,sostenibilidad, flujo de caja

ABSTRACT

The present research developed a business plan for the Glidden paint line managed by Salvador Pacheco Mora, with the objective of evaluating its commercial and financial viability in the Cuenca market. The methodology employed included a market analysis, the design of an operational plan, the formulation of marketing strategies, and a detailed financial study. Through surveys conducted with local consumers, it was determined that the key factors influencing paint purchase decisions are quality, durability, in-store experience, and technical advice. The results indicated that, although the Glidden brand is already aligned with these preferences, there are still opportunities for improvement in distribution, pricing policy, and product availability. In fact, this situation has negatively impacted the financial aspect, as the cash flow analysis projected sustained losses, with no possibility of profitability under current conditions. Therefore, the study identified the need to propose strategies aimed at optimizing operations and marketing: periodic review of in-store management, continuous staff training in color trends, strategic use of customer data for personalized promotions, and strengthening of digital presence. Finally, it was concluded that the most important actions for the long-term sustainability of the business and the repositioning of the brand should focus on differentiation through quality and service, competitive pricing, expanded product availability, and the digitalization of the commercial strategy.

Keywords: market research, marketing, business plan, sustainability, cash flow

INTRODUCCIÓN

En una realidad económica donde la competencia es cada vez más intensa y los consumidores son más exigentes, la planificación empresarial adecuada se vuelve indispensable para asegurar la sostenibilidad y el crecimiento de las organizaciones. Bajo este panorama, el plan de negocios surge como un instrumento clave para trazar estrategias, detectar oportunidades y amenazas, administrar eficientemente los recursos y reducir los riesgos asociados.

El propósito central de esta tesis es desarrollar un plan de negocios que funcione como una guía estratégica para fortalecer la posición de una empresa en el mercado actual. Para lograrlo, se lleva a cabo un análisis detallado de los factores internos y externos que inciden en su desempeño, apoyándose en herramientas de diagnóstico empresarial como el análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) y el análisis PESTEL (Factores Políticos, Económicos, Socioculturales, Tecnológicos, Ecológicos y Legales).

En el Capítulo 1, se expone el marco teórico que fundamenta este trabajo, donde se abordan los conceptos esenciales relacionados con el plan de negocios, así como los análisis FODA y PESTEL, proporcionando así la base conceptual necesaria.

El Capítulo 2 analiza la situación actual de la empresa estudiada, detallando su historia, los productos que ofrece, su misión y visión, complementado con un diagnóstico estratégico a través de los análisis FODA y PESTEL.

En el Capítulo 3, se elabora el plan de negocios en sí, incluyendo un análisis de mercado, un estudio de los principales competidores y clientes, además de la planificación operacional, las estrategias de marketing y un análisis financiero que respalda la factibilidad del proyecto.

Finalmente, se presentan las conclusiones **y** recomendaciones que buscan reforzar la gestión empresarial y capitalizar las oportunidades detectadas.

Este trabajo pretende no solo aplicar los conocimientos adquiridos durante la formación académica, sino también aportar al fortalecimiento estratégico de la empresa mediante propuestas realistas y ajustadas a las demandas y dinámicas del mercado actual.

CAPÍTULO 1

1. MARCO TEÓRICO

En el primer capítulo se abordará la importancia de la planificación estratégica en el éxito de cualquier empresa. Un plan de negocios es una herramienta fundamental que permite establecer la visión, misión, objetivos y estrategias de una organización, sirviendo como una guía estructurada para su desarrollo y estabilidad a lo largo del tiempo.

Este capítulo se centrará en los fundamentos teóricos del plan de negocios, destacando su papel en la gestión empresarial y su impacto en la toma de decisiones estratégicas. Para ello, se presentarán dos enfoques clave como introducción a los siguientes análisis: FODA y PESTEL.

Cada letra del análisis FODA significa: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas que permite a las empresas evaluar sus capacidades internas y el entorno externo, ayudando de la misma manera a identificar las ventajas competitivas y sus áres que estan por mejorar.

Por otro lado, el Análisis PESTEL estudia los siguientes factores: Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ecológicos y Legales**,** proporcionando una visión integral del contexto en el que opera la empresa y ayudando a anticipar posibles oportunidades y amenazas del entorno.

En este capítulo se explicará cómo estas herramientas contribuyen al diseño de un plan de negocios eficiente, permitiendo a las empresas anticipar desafíos, aprovechar oportunidades y fortalecer su competitividad. De la misma manera, en los siguientes capítulos se incluirán estudios de caso que muestran su aplicación en los diferentes sectores económicos.

Con este marco teórico, la investigación establecerá lineamientos para desarrollar un plan de negocios óptimo, que optimice el rendimiento empresarial y garantice su viabilidad a largo plazo para Salvador Pacheco Mora.

1.1. Plan de negocios

Plan de negocios, es una herramienta clave que ayuda a estructurar y guiar el desarrollo de un nuevo emprendimiento. Según Kotler y Keller (2016), Incluye un análisis de entorno competitivo y también de mercado, así como un plan de operaciones y un pronóstico financiero que ayudan a preveer la rentabilidad de la empresa.

Un plan de negocios tiene varias funciones que lo convierten en una herramienta fundamental como por ejemplo algunos puntos clave como definir los objetivos claros ya que este es el que nos permite establecer metas concretas y medibles al momento de desarrollar este plan de negocios, tenemos que evaluar la viabilidad que es la que nos ayuda a determinar si nuestra idea de negocio es practica y sostenible y de la misma manera poder ver que tan conveniente es el plan de negocios, se debe conseguir inversores de los cuales se debe tener todo el plan muy bien detallado y bien fundamentado que genere confianza con los inversores. Se debe facilitar la gestión que sirve como una guía para poder tomar buenas decisiones y de poder asignar recursos de una manera efectiva, teniendo encuentra que se debe promover el enfoque estratégico que es el que evita la improvisación y orienta las acciones hacia el cumplimiento de los objetivos.

Según Hisrich y Peters (2018), un plan de negocios no solo es útil para los emprendedores, sino también para los inversionistas, ya que proporciona una visión clara sobre la viabilidad del proyecto. Un plan bien desarrollado permite minimizar riesgos y mejorar la toma de decisiones estratégicas, al tiempo que sirve como una herramienta para la obtención de financiamiento.

La relevancia de un plan de negocios radica en la capacidad para poder orientar el desarrollo y la sostenibilidad de la empresa. Scarborough (2019). Es una herramienta esencial para los emprendedores, ya que les permite establecer objetivos concretos, reconocer posibles desafíos y definir estrategias para superarlos.

Barringer e Ireland (2018) añaden que este plan es proporcionado por una estructura que les ayuda a evaluar continuamente el desempeño de los proyectos. Estos autores afirman que una evaluación periódica de los resultados en relación con el plan de negocios original es esencial para realizar ajustes estratégicos a tiempo, lo que aumenta la viabilidad de tener un mayor éxito en un futuro (Barringer & Ireland, 2018).

Características de un Plan de Negocios

Claridad: Debe estar escrito claramente y comprensible, evitando tecnicismos innecesarios para que cualquier lector, ya sea un inversor o un socio potencial, pueda entender los objetivos y estrategias del negocio (Scarborough, 2019).

Objetividad: Un plan de negocios debe basarse en datos y análisis realistas del mercado, los costos y las proyecciones de ingresos. La objetividad es crucial para la credibilidad ante posibles inversores y socios (Barringer y Ireland, 2018).

Estructura: El informe debe contar con una estructura clara y organizada, incorporando elementos esenciales como el estudio de mercado, la estrategia de marketing, las proyecciones financieras y por ultimo el plan operativo (David, 2020).

Flexibilidad: Aunque el plan es una guía, debe ser flexible para poder acomodarse a los cambios del mercado o en el entorno empresarial. Los negocios exitosos son aquellos que pueden ajustar sus estrategias sobre la marcha (Kotler y Keller, 2016).

Viabilidad: El plan de negocios debe demostrar que el trabajo realizado sea viable del enfoque financiero, operacional y de mercado. Esto incluye un análisis detallado de los recursos necesarios y las proyecciones de ingresos (Ross, Westerfield y Jordan, 2019).

Medición y seguimiento: Es importante que el plan incluya nuevos indicadores para poder medir el proceso realizado día a día y de la misma manera poder evaluar si se están cumpliendo los objetivos establecidos. Esto permite hacer ajustes en caso de ser necesario (Drucker, 2015).

Los principales componentes son el detalle de la empresa, estudio de mercado y estrategia de marketing, el plan de operaciones y el plan financiero. David (2020) destaca que el análisis de mercado es una de las secciones más críticas del plan de negocios, ya que proporciona una visión clara de las amenazas y de la misma manera de las oportunidades de la empresa. Este análisis permite al emprendedor entender las necesidades del cliente, identificar su nicho de mercado y diseñar estrategias que mejoren su ventaja competitiva.

Por su parte, el plan financiero ofrece una proyección de ingresos y gastos, lo cual es esencial para evaluar la viabilidad económica del proyecto (Ross, Westerfield y Jordan, 2019). Un buen plan financiero incluye estimaciones detalladas de los costos iniciales, los ingresos esperados y los flujos de caja, lo que permite anticipar la rentabilidad y la sostenibilidad del negocio.

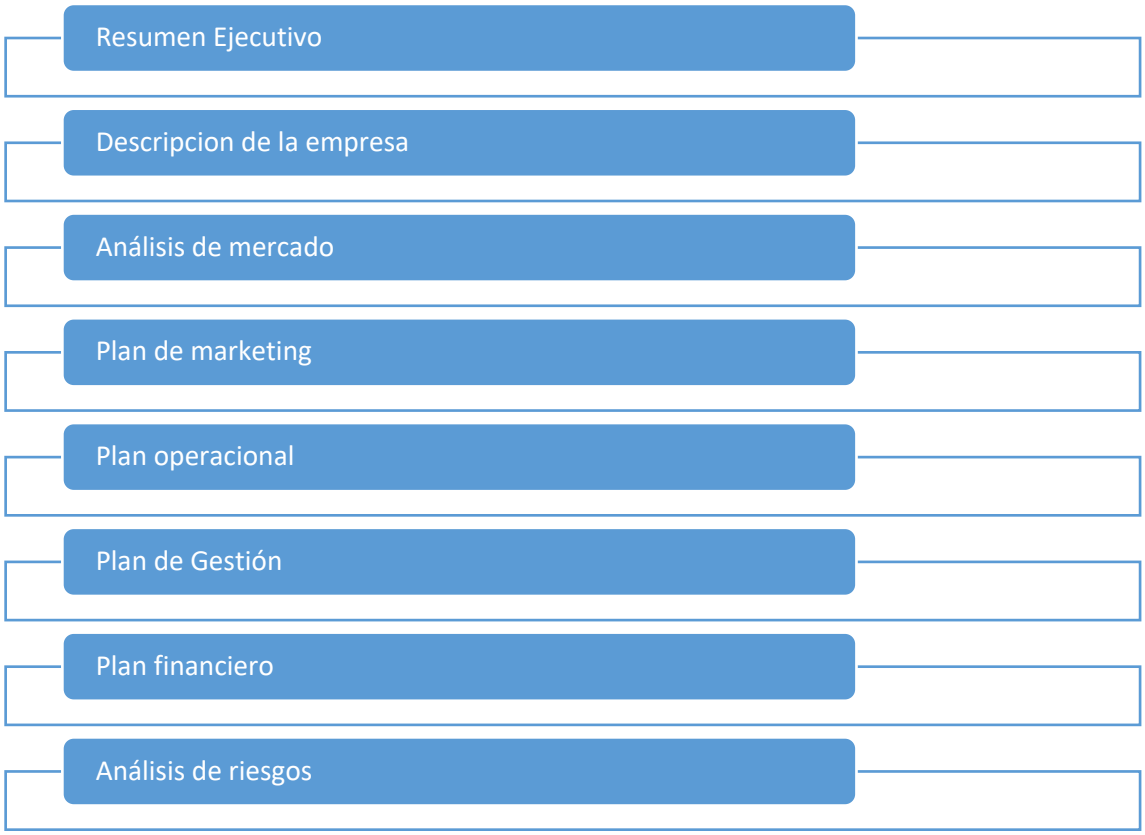
Existen diversas metodologías para desarrollar un plan de negocios. Una de las más populares en los últimos años es el enfoque Lean Startup, propuesto por Ries (2011). Según este autor, la metodología Lean permite a los emprendedores probar sus ideas con rapidez, ajustarlas en función del feedback recibido y evitar grandes inversiones en ideas no validadas. Este enfoque se basa en el ciclo de "crear-medir-aprender", lo que permite validar hipótesis de forma iterativa.

Otra herramienta metodológica de gran utilidad es el Business Model Canvas, diseñado por Osterwalder y Pigneur (2010). Este enfoque proporciona una representación visual simplificada para desarrollar un plan de negocios basado en nueve elementos fundamentales: propuesta de valor, segmentos de clientes, canales de distribución, gestión de relaciones con los clientes, fuentes de ingresos, recursos esenciales, actividades clave, alianzas estratégicas y estructura de costos. Según (Zghurska et al., 2024), este modelo permite a los emprendedores comprender de manera clara y estructurada cómo interactúan los distintos componentes de su negocio, facilitando así la toma de decisiones estratégicas.

Etapas del Plan de Negocios

Figura 1

Etapas del plan de negocio



Resumen Ejecutivo

Es una sinopsis breve del proyecto empresarial. Debe incluir la visión general del negocio, la misión, la propuesta de valor y un resumen de las metas financieras.

Aunque se coloca al inicio del plan, es recomendable escribirlo al final, ya que es un resumen de todo el documento. Su objetivo es captar el interés de inversores o socios (Barringer y Ireland, 2018).

Descripción de la Empresa

Detalla la naturaleza de la empresa, la declaración de la misión, la visión empresarial, los principios fundamentales y las metas a largo plazo. Proporciona a los lectores una comprensión clara del propósito de la empresa y lo que busca lograr en el mercado (Kotler y Keller, 2016).

Análisis de Mercado

Incluye un análisis de la industria, un estudio de los competidores, un análisis de los clientes y la identificación del nicho de mercado. Además, se identifican oportunidades y amenazas. Proporciona una evaluación exhaustiva del entorno externo que puede influir en el negocio. Esto ayuda a definir las estrategias para competir efectivamente en el mercado (Kekana et al., 2024).

Plan de Marketing

Define la estrategia de promoción, precios, distribución y posicionamiento del bien o servicio dentro del mercado. De la misma manera, incluye tácticas para atraer y retener clientes. El logro del negocio esta ligado a la habilidad para poder comercializar sus bienes o servicios. Este plan establece cómo se logrará esa comercialización (Kotler y Keller, 2016).

Plan Operativo

Explica cómo se llevará a cabo la operación diaria del negocio. Incluye aspectos como la ubicación, instalaciones, equipo, procesos de producción y logística.

Este plan detalla los aspectos técnicos y operacionales, lo que es clave para demostrar que la empresa puede funcionar de manera eficiente y rentable (Henderson et al., 2019).

Plan de Gestión

Presenta el equipo directivo y su experiencia, la estructura organizativa y el plan de recursos humanos. También incluye la descripción de las funciones de cada miembro clave del equipo. Un equipo directivo fuerte es crucial para el éxito del negocio, por lo que este apartado demuestra que la empresa cuenta con las personas adecuadas para llevar a cabo el plan (Henriques, 2022).

Plan Financiero

Contiene las proyecciones financieras, incluidas las previsiones de ventas, estados de resultados, balance general y flujos de caja. Esta es una de las secciones más importantes para los inversionistas, ya que muestra si el negocio tiene viabilidad financiera y qué tipo de retornos pueden esperar (Ross, Westerfield y Jordan, 2019).

Análisis de Riesgos

Identifica las amenazas potenciales que afectan a la empresa, tanto internos como externos. Incluye un plan de contingencia para mitigar estos riesgos. Ningún negocio está exento de riesgos. Demostrar que se han identificado y que existe un plan de negocios para gestionarlos dará un aumento en la confianza de inversores y socios (Russo, 2022).

Con respecto a los análisis de riesgos, la sostenibilidad se ha convertido en un elemento clave dentro de los planes de negocios modernos. Ivanisevic (2016) Presentó la idea del triple resultado, la cual propone que las empresas evalúen su rendimiento no solo desde una perspectiva financiera, sino también considerando su impacto social y ambiental.

(Willms y Brandenburg, 2019) señala que el verdadero éxito empresarial depende de la suficiencia de las organizaciones para crear valor económico, social y ambiental al mismo tiempo

Integrar prácticas sostenibles dentro de un plan de negocios no solo ayuda a mejorar la imagen corporativa ya que también responde a las demandas de los consumidores modernos, quienes aprecian cada vez más los bienes y servicios que respetan al medio ambiente y promueven el bienestar social (Porter y Kramer, 2006).

El auge de la digitalización ha transformado la forma en que se desarrollan los planes de negocios. Según Ivanisevic (2016), las tecnologías digitales permiten a los emprendedores acceder a datos en tiempo real, lo que les facilita ajustar sus estrategias de manera rápida y eficiente. Esto es particularmente importante en un entorno empresarial altamente dinámico, donde las empresas de manera rápida de adaptan a los cambios que los consumidores solicitan y de la misma manera tambien a las nuevas oportunidades de mercado.

Las herramientas digitales también han simplificado el proceso de creación de planes de negocios, permitiendo a los emprendedores utilizar nuevas plataformas que analizan datos para proyectar su crecimiento y optimizar sus estrategias de marketing digital.

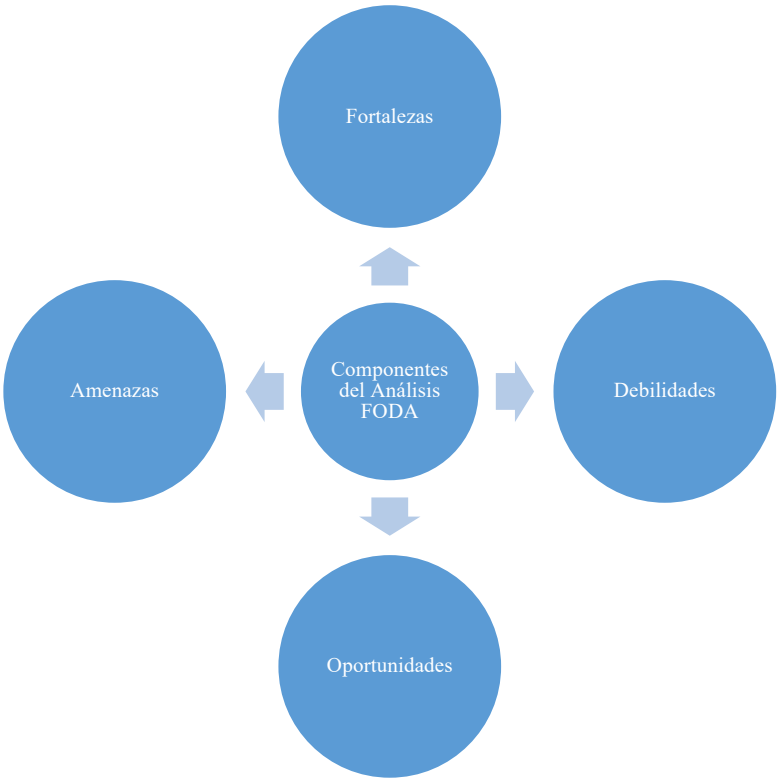
1.2. FODA

El análisis FODA es una herramienta estratégica que permite evaluar los factores internos como externos que impactan a las organizaciónes. Su objetivo es poder identificar las fortalezas, las oportunidades, las debilidades y por ultimo enfocarnos en identificar las amenazas, lo que facilita la creación de estrategias efectivas y la mejora del proceso de toma de decisiones. Esta es la técnica más utilizada en las empresas, para desarrollar planes de acción que aumenten la competitividad en el mercado(Bani-Salameh et al., 2021).

Componentes del Análisis FODA

Figura 2

Componentes de un análisis FODA



Según Zhang et al. (2021) las fortalezas representan los atributos que brinda ventajas competitivas a las organizaciones. Incluyen nuevos requerimientos financieros sólidos, tecnología avanzada, una marca bien posicionada, personal altamente capacitado, eficiencia operativa o una cartera diversificada de productos y servicios. Identificar y potenciar estas fortalezas permite a la empresa fortalecer su presencia en el mercado y destacarse frente a la competencia.

Refiriéndose al mismo autor mencionado las debilidades son los factores internos que son los que limitan el desempeño y de la misma manera el crecimiento de la empresa. Pueden manifestarse en deficiencias operativas, procesos ineficientes, falta de innovación, escasez de recursos o una débil presencia en el mercado. Reconocer estas limitaciones es importante para llevar a cabo estas estrategias correctivas y reducir el impacto de la empresa.

Las oportunidades son elementos del entorno externo que pueden favorecer el desarrollo de la organización. Factores como los cambios de las regulaciones, avances tecnológicos, nuevas preferencias del consumidor, crecimiento de la organización o alianzas estratégicas pueden representar ventajas competitivas para la empresa si se gestionan adecuadamente (Zhang et al., 2021).

Las amenazas son elementos que son capaces de afectar a las organizaciones negativamente que representan nuevos riesgos para la estabilidad y crecimiento de la empresa. Estas pueden incluir el ingreso de los competidores emergentes, crisis económicas, alteraciones en los comportamientos consumidor, fluctuaciones en el mercado financiero o modificaciones en la normativa legal. Si no se identifican y gestionan a tiempo, pueden afectar significativamente el desempeño organizacional. (Zhang et al., 2021).

Resulta esencial en la planificación estratégica, ya que facilita a las organizaciones poder identificar nuevas oportunidades de mejora, aprovechar oportunidades, reducir riesgos y fortalecer sus ventajas competitivas. Su aplicación es fundamental en la elaboración de planes de negocio, proceso de una mejor toma de decisiones, la evaluación de nuevos proyectos y de la misma manera el estudio del entorno competitivo.

Entre sus principales beneficios destaca su facilidad de aplicación y su flexibilidad, ya que puede emplearse en distintos escenarios y por empresas de cualquier tamaño. Además, proporciona una visión integral de la organización al considerar tanto su contexto interno como el externo. Sin embargo, presenta ciertas limitaciones, como la subjetividad en su ejecución, la falta de jerarquización de los factores identificados y su carácter estático, lo que implica que no siempre refleja cambios a futuro.

Para que el análisis FODA sea efectivo, es recomendable contar con un equipo multidisciplinario que aporte diversas perspectivas. En primer lugar, se debe realizar un

estudio interno para determinar fortalezas y debilidades, seguido de un análisis del entorno para identificar oportunidades y amenazas. Luego, se estructura la información en una matriz FODA y, con base en ello, se diseñan estrategias que permitan identificar los temas positivos y de la misma manera poder evitar los temas negativos.

En síntesis, el análisis FODA es clave para comprender la realidad de las organizaciones que desarrollan estrategias que contribuyan a un mayor crecimiento en el mercado. Su correcta implementación facilita una mejor toma de decisiones, una mayor reducción de los riesgos y aprovechando al máximo las oportunidades, fortaleciendo así su posicionamiento competitivo.

1.3 PESTEL

El análisis PESTEL es una herramienta utilizada en el ámbito de la administración y estrategia empresarial para evaluar los factores macroeconómicos que pueden influir en una organización. Se compone de seis dimensiones clave: Político, Económico, Social, Tecnológico, Ecológico y Legal.

Este análisis permite a las empresas comprender el entorno externo en el que operan, lo que facilita la toma de decisiones estratégicas fundamentadas y la adaptación a posibles cambios del mercado (Zhiyong, 2017).

El análisis PESTEL se utiliza en diversas situaciones, como en la planificación estratégica, la evaluación de oportunidades de mercado, la gestión de riesgos y la toma de decisiones sobre expansiones internacionales. Su aplicación permite a las empresas anticiparse a cambios en el entorno y desarrollar estrategias flexibles y sostenibles a largo plazo (Thakur, 2021).

Para utilizar el análisis PESTEL de manera efectiva, se recomienda seguir varios pasos. Primero, se debe recopilar información relevante sobre cada uno de los factores.

Luego, se analizan los impactos potenciales de estos elementos en la organización. Posteriormente, se identifican oportunidades y amenazas derivadas del análisis. Finalmente, se desarrollan estrategias que permitan a la empresa adaptarse y responder a estos factores de manera efectiva (Gul et al., 2021).

El análisis PESTEL no solo es útil para grandes corporaciones, sino también para pequeñas y medianas empresas y organizaciones sin fines de lucro. Al proporcionar una visión integral del entorno, esta herramienta ayuda a mitigar riesgos y aprovechar oportunidades en un mercado cada vez más dinámico y globalizado.

PESTEL es un acrónimo que representa seis factores clave que influyen en el entorno empresarial:

- **P**olítico
- **E**conómico
- **S**ocial
- **T**ecnológico
- **E**cológico
- **L**egal

Este análisis se utiliza para evaluar cómo estos factores pueden afectar a una organización y su estrategia.

1. **Político:**

Este aspecto hace referencia al impacto que tienen los gobiernos y sus políticas en la economía y en las empresas. La estabilidad política en un país es un factor clave para ofrecer un ambiente de negocios claros y seguros. Elementos como los cambios gubernamentales, regulaciones fiscales y monetarias, tratados de libre comercio, aranceles y normativas para diferentes industrias pueden influir considerablemente en el desarrollo de una empresa (Blümel et al., 2023).

Es fundamental que las compañías presten atención a las políticas relacionadas con la inversión extranjera, las leyes tributarias y las regulaciones laborales, ya que estas pueden modificar su rentabilidad y operatividad. Un gobierno que incentiva la inversión foránea con beneficios fiscales puede atraer más negocios, mientras que un régimen con políticas inestables o intervencionistas podría generar riesgos.

Las regulaciones en materia ambiental, laboral y de seguridad también forman parte de este análisis. Por ejemplo, cuando un gobierno establece normativas estrictas sobre emisiones de carbono, esto puede afectar la producción en sectores manufactureros.

Asimismo, las crisis políticas, como conflictos armados o tensiones diplomáticas, pueden repercutir en la estabilidad de los mercados y en la facilidad para desarrollar actividades comerciales en ciertos países (Blümel et al., 2023).

2. **Económico:**

El análisis económico examina las variables que pueden influir en una empresa o en una industria. Entre ellas se encuentran el crecimiento económico, la inflación, las tasas de interés, el tipo de cambio, el nivel de empleo, el ingreso per cápita y el acceso a financiamiento (Blümel et al., 2023).

Cuando la economía está en expansión, las empresas pueden beneficiarse del incremento del poder adquisitivo de los consumidores, de una mayor demanda de bienes y servicios y de un entorno favorable para las inversiones. Sin embargo, en periodos de recesión, las compañías pueden enfrentar una reducción en la demanda, disminución de ingresos y dificultades para acceder a financiamiento.

Las tasas de interés y la inflación también juegan un papel importante. Un incremento en las tasas de interés encarece los préstamos tanto para empresas como para consumidores, lo que impacta la inversión y el consumo. De manera similar, una inflación elevada puede afectar el poder adquisitivo de los clientes y aumentar los costos de producción.

El tipo de cambio es otro elemento importante, especialmente para las empresas con operaciones internacionales. Una moneda débil puede hacer que las importaciones sean más costosas, mientras que una moneda fuerte puede perjudicar a las exportaciones. Por ello, los países con políticas monetarias estables pueden brindar un ambiente más predecible para las inversiones (Blümel et al., 2023).

3. **Social:**

El análisis del entorno social se centra en los aspectos culturales, demográficos y sociales que pueden influir en el consumo y en la demanda de productos y servicios. Factores como la composición poblacional, el nivel educativo, las tendencias de consumo, los cambios en el estilo de vida y la percepción sobre el trabajo son determinantes en este análisis.

Las modificaciones en la demografía, como el envejecimiento poblacional, pueden afectar la demanda de productos y servicios. En sociedades con una alta proporción de adultos mayores, los sectores de salud y bienestar pueden experimentar un crecimiento, mientras que la demanda de productos dirigidos a los jóvenes puede disminuir (Blümel et al., 2023).

Las tendencias en valores culturales y comportamientos de consumo también juegan un rol clave. El creciente interés en la sostenibilidad, la digitalización del consumo y la preferencia por productos ecológicos han transformado la forma en que las empresas operan y comercializan sus bienes y servicios.

Además, la evolución en la percepción del trabajo y el equilibrio entre la vida laboral y personal ha impulsado a muchas empresas a modificar sus políticas de recursos humanos. Modelos de trabajo ya sean híbrido, flexibilidad laboral y estrategias de diversidad e inclusión son algunas de las medidas que han adoptado las organizaciones para atraer y retener talento (Blümel et al., 2023).

4. **Tecnológico:**

Este factor evalúa la manera en que los avances tecnológicos afectan a los negocios y la economía. Incluye aspectos como la innovación en productos, la digitalización, la automatización, el desarrollo de nuevas plataformas, la inteligencia artificial y la infraestructura tecnológica (Hysa & Mularczyk, 2024).

Las empresas que adoptan nuevas tecnologías pueden obtener ventajas competitivas notables. La automatización de procesos productivos permite reducir costos y mejorar la eficiencia, mientras que el uso de inteligencia artificial y análisis de datos optimiza la toma de decisiones y la personalización de servicios.

Las tecnologías emergentes crean nuevas oportunidades en distintos sectores. Por ejemplo, la adopción de la tecnología blockchain ha impactado a las industrias financieras y de cadena de suministro, mientras que la realidad aumentada y la realidad virtual han revolucionado los ámbitos del entretenimiento y la educación (Hysa & Mularczyk, 2024).

Sin embargo, el avance tecnológico también representa desafíos. Las empresas que no logran adaptarse a la digitalización pueden quedar rezagadas frente a competidores

más innovadores. Además, la ciberseguridad se ha convertido en un aspecto crítico, ya que los ataques informáticos pueden comprometer la información de clientes y operaciones empresariales.

5. **Ecológico:**

El análisis ecológico se centra en los factores ambientales y de sostenibilidad que pueden influir en la operación de las empresas. Aspectos como las regulaciones ambientales, el cambio climático, la disponibilidad de recursos naturales, la contaminación, las energías renovables y las políticas de sostenibilidad son fundamentales en este estudio (Hysa & Mularczyk, 2024).

El cambio climático es una preocupación creciente en diversas industrias. Fenómenos extremos como huracanes, incendios forestales e inundaciones pueden afectar las cadenas de suministro, la producción y los costos operativos.

Las regulaciones ambientales también están transformando el entorno empresarial. Normativas más estrictas sobre emisiones de carbono, eliminación de plásticos de un solo uso y gestión de residuos pueden obligar a las empresas a modificar sus procesos y adoptar prácticas más sostenibles.

Por otro lado, la transición hacia fuentes de energía renovable representa una oportunidad para innovar y reducir costos a largo plazo. Empresas que implementan estrategias de responsabilidad ambiental pueden fortalecer su reputación y atraer a consumidores comprometidos con la sostenibilidad (Hysa & Mularczyk, 2024).

6. **Legal:**

Este factor estudia el marco legal que rige el entorno empresarial. Incluye normativas laborales, estándares de seguridad, leyes de protección al consumidor, regulaciones fiscales, propiedad intelectual y normativas antimonopolio.

Las empresas deben operar conforme a las leyes vigentes en cada país. Las normativas laborales establecen las condiciones de trabajo, los salarios mínimos y los derechos de los empleados, mientras que los estándares de seguridad protegen tanto a trabajadores como a consumidores (Bou Hatoum et al., 2023).

La protección de la propiedad intelectual es esencial en sectores como la tecnología, la moda y la industria farmacéutica. No registrar patentes, derechos de autor o marcas comerciales puede exponer a las empresas a la competencia desleal y a la pérdida de su ventaja competitiva (Bou Hatoum et al., 2023).

Las normativas antimonopolio también son relevantes para evitar prácticas de competencia desleal y garantizar mercados justos. Asimismo, con la digitalización de los negocios, las regulaciones sobre protección de datos han cobrado gran importancia, exigiendo un manejo responsable de la información de los clientes (Bou Hatoum et al., 2023).

Conclusión

El análisis PESTEL es una herramienta esencial para que las empresas puedan comprendan su entorno y tomen mejores decisiones estratégicas informadas. Al evaluar los factores Político, Económico, Social, Tecnológico, Ecológico y Legal, las organizaciones pueden anticipar cualquier tipo de riesgos y de la misma manera poder aprovecha lasr oportunidades que se le presenten en su industria.

Este análisis se aplica en la planificación estratégica, la expansión internacional, la gestión de riesgos y los estudios de mercado, permitiendo a las empresas adaptarse de manera eficiente a un entorno que está en constante evolución

CAPÍTULO 2

2. SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA

2.1 Historia

Salvador Pacheco Mora dejó un legado de esfuerzo y dedicación. El pasado 12 de julio celebró 103 años de vida, marcados por la perseverancia y la superación.

Originario de Biblián, en la provincia de Cañar, Salvador Pacheco Mora enfrentó dificultades desde una edad temprana. Perdió a su padre cuando tenía nueve años y a su madre a los trece años, lo que lo llevó a ingresar al mundo laboral siendo aún un niño.

Su trayectoria profesional comenzó como guardabosques en Charasol. Más adelante, al trasladarse a Cuenca, se unió a la compañía Malo Moscoso como vendedor, descubriendo así su talento innato para el comercio.

El 4 de julio de 1945 fundó su propia empresa, iniciando con la distribución de medicamentos. Con el tiempo, y en respuesta a las demandas del mercado, diversificó su negocio incorporando nuevos productos.

Salvador Pacheco Mora fue un visionario en el sector comercial, siendo pionero en la venta de electrodomésticos, equipos eléctricos, radios, transistores, bicicletas y muebles. Además, introdujo en Cuenca la comercialización de cocinas a gas, lo que lo llevó a ser uno de los miembros fundadores de AustroGas.

Junto a Guillermo Vázquez, estableció la empresa Importadora Tomebamba y el Hotel El Dorado. Además, participó en la creación de empresas como Fibroacero y Artepráctico, en colaboración con otros socios.

Su liderazgo empresarial también se reflejó en su rol como director de la Cámara de Comercio y otras instituciones. Bajo su gestión, su empresa amplió su alcance en cuatro sectores principales: construcción, consumo masivo, hogar y tecnología.

Para Salvador Pacheco Mora, sus empleados eran más que colaboradores; eran parte de su familia. Se preocupó por su bienestar y crecimiento tanto profesional como

personal, estableciendo relaciones laborales a largo plazo. Su célebre frase, **"Quien no vive para servir, no sirve para vivir"**, sigue vigente entre quienes trabajaron a su lado.

Su impacto trascendió el ámbito empresarial, ya que también dejó su huella en el sector social. Fundó la Fundación Santa Ana, un hogar destinado a brindar refugio a adultos mayores en situación de vulnerabilidad.

Desde 2016, asumió el cargo de presidente honorario de su empresa y, hasta antes de la pandemia, continuaba visitando la compañía, que dedica a la venta de electrodomésticos, consumo masivo, motos, calefones y como su punto fuerte, la venta de pinturas GLIDDEN en el Ecuador.

Su historia es un ejemplo de determinación y éxito, sirviendo de inspiración para nuevas generaciones de emprendedores. Aunque físicamente ya no esté presente, su legado y contribución a la ciudad seguirán vigentes (B. Muñoz, comunicación personal, 3 de febrero de 2025).

2.2 Productos

- Pinturas (Exterior) (Interior)
- GLIDE ON ULTRA
- GLIDE ON
- PEERLES
- AURUM SATIN
- DRY WALL
- Selladores:
- GRIPPER ALKALY
- G7000
- Brochas, Felpas, Rodillos
- Profilan (Maderas)

2.3 Misión y Visión

Misión:

Nuestra tradición es brindar a la comunidad una atención con calidez; ofreciendo la oportunidad de satisfacer sus necesidades con productos de calidad a través de un equipo humano de excelencia.

Visión:

Un equipo sólido que permita generar buenos negocios a los clientes y nuestra empresa.

2.4 Análisis FODA.

A continuación, se presenta el análisis FODA de la línea de pinturas de la empresa Salvador Pacheco Mora:

Fortalezas

- Marca reconocida a nivel mundial.
- Buena relación calidad-precio.
- Amplia variedad de colores y acabados.
- Distribución en grandes ferreterías y tiendas especializadas.
- Respaldo de PPG Industries, una empresa líder en pinturas y recubrimientos igualmente a nivel mundial.

Oportunidades

- Crecimiento del sector de la construcción y remodelación en Ecuador.
- Mayor interés en productos ecológicos y sin plomo.
- Expansión del comercio electrónico para la venta de pinturas.
- Potencial para alianzas estratégicas con constructoras y arquitectos.

Debilidades

- Percepción de menor calidad frente a marcas premium.
- Dependencia de importaciones para ciertas materias primas.
- Posible dificultad para competir en segmentos de alta gama.

Amenazas

- Competencia fuerte de marcas locales e internacionales como Sherwin-Williams o Pintuco.
- Fluctuaciones en el costo de materias primas y logística.
- Regulaciones ambientales que pueden afectar la producción y distribución.
- Cambios en la economía que impactan el poder adquisitivo del consumidor.

2.5 Análisis PESTEL

A continuación, se presentará el análisis PESTEL de la línea de pinturas Glidden en el Ecuador:

Factores Políticos

- Regulaciones gubernamentales sobre productos químicos y medioambientales pueden afectar la producción y comercialización.
- Políticas de importación y aranceles que influyen en los costos de materias primas.
- Estabilidad política y regulaciones laborales que impactan la operación de empresas multinacionales como PPG Industries.

Factores Económicos

- Crecimiento del sector de la construcción y remodelación impulsa la demanda de pinturas.
- Fluctuación en el precio del petróleo y otras materias primas puede impactar los costos de producción.
- Inflación y variaciones en el tipo de cambio afectan los precios finales y el poder adquisitivo de los consumidores.
- Competencia con marcas locales e internacionales que puede influir en la participación de mercado.

Factores Socioculturales

- Aumento del interés por la decoración y remodelación de interiores.
- Creciente preferencia por pinturas ecológicas y de bajo impacto ambiental.
- Factores demográficos como el crecimiento urbano y la demanda de vivienda pueden impulsar el consumo de pinturas.

- Influencia de tendencias globales en diseño y color en las preferencias del consumidor ecuatoriano.

Factores Tecnológicos

- Innovaciones en formulaciones de pintura con menos compuestos tóxicos y mayor durabilidad.
- Avances en herramientas digitales, como simuladores de color y comercio en línea, facilitan la elección y compra de pinturas.
- Desarrollo de pinturas con propiedades especiales, como antibacterianas o resistentes a condiciones climáticas extremas.

Factores Ecológicos

- Regulaciones ambientales más estrictas sobre emisiones.
- Creciente demanda de productos ecológicos y sostenibles por parte de los consumidores.
- Normativas de manejo de residuos y reciclaje que pueden afectar la producción y distribución de pinturas.

Factores Legales

- Normativas sobre etiquetado y composición de pinturas, exigiendo mayor transparencia en los productos.
- Legislaciones laborales que afectan la contratación y condiciones de trabajo en la industria.
- Regulaciones sobre seguridad industrial en la fabricación y distribución de pinturas.

CAPÍTULO 3

3. PLAN DE NEGOCIOS

Un plan de negocios comúnmente es una hoja de ruta, un documento que muestra una especie de resumen ejecutivo del negocio en cuestión (Mailchimp, 2024), describiendo elementos fundamentales para que un negocio tenga éxito. Su importancia radica en el resultado que se obtiene, principalmente construir una visión de la idea de negocio de tu empresa, analizar la viabilidad del negocio, conocer el mercado y la competencia, optimizar recursos, etc.

3.1 Análisis de mercado:

3.1.1 Análisis de la Industria

Tamaño y crecimiento de la industria: La actual industria de la pintura en Ecuador ha venido mostrando un crecimiento que a perdurado en los últimos años. Los pilares fundamentales de este incremento son la construcción, el sector automotriz y la creciente demanda de productos especializados en el ámbito industrial y decorativo. Teniendo presente que, según (EMR Informes de Expertos), en 2024 el valor de esta industria alcanzó aproximadamente 301,36 millones de dólares, y se proyecta un crecimiento anual compuesto del 4,7% entre 2025 y 2034, lo que podría elevar su valor a 446,81 millones de dólares.

Crecimiento que ya se divisó años atrás, ya que, durante el primer trimestre de 2023, las importaciones de pinturas ascendieron a 280 mil dólares, mientras que, en 2021 el país exportó estos productos a mercados como México, Argentina, Perú, Chile y Colombia. La inversión extranjera ha sido un pilar clave para la industria, destacando la inyección de 4133 millones de dólares desde India en 2020. Estos factores reflejan un escenario favorable para la expansión del sector en el futuro (EMR Informes de Expertos, 2024).

Tendencias del mercado: Para el año 2024 las tendencias del mercado de pintura estuvieron marcadas por la preferencia de pinturas ecológicas y sostenibles, por ejemplo, las pinturas a base de agua son muy cotizadas porque en la actualidad los consumidores cada vez van adoptando más conciencia ante el impacto ambiental, y por ello, prefieren productos que tengan un contenido bajo de “compuestos orgánicos volátiles” (Grupo Mathiesen, 2024).

Un ejemplo de estos productos son las pinturas vinílicas, ya que estas fueron consideradas las más populares en 2024 por "su versatilidad, durabilidad y enfoque ecológico", además de que estas se alinean estratégicamente con las tendencias de color y texturas que predominaron en este año; ya que los tonos tierra y acabados mate fueron los más solicitados, y al combinar estos tonos "con la versatilidad de la pintura vinílica, permitieron crear ambientes que son a la vez modernos y acogedores, satisfaciendo las necesidades estéticas y funcionales de los clientes" (Axioma Group S.A.S , 2024).

Otro aspecto que influirá en las tendencias del mercado de pintura en el 2025 será la innovación, recalcando que las empresas que más innoven y creen nuevos productos cada vez más ligados a las nuevas tecnologías serán los que liderarán el mercado. Por ejemplo, "se optará por aplicaciones de combinación de colores y herramientas de realidad aumentada, que permitirán a los consumidores visualizar cómo se verán los colores en sus hogares antes de comprar, lo que mejorará significativamente la experiencia de compra" (Grupo Mathiesen, 2024).

Además, en el caso de las texturas y colores que serán la tendencia de este mercado en el año 2025, según (Alia Revestimientos, 2025) serán:

1. Colores que conecten con la naturaleza como el verde olivo, arena, azul cielo y terracota
2. Acabados metálicos y satinados en tonos cálidos como el bronce, cobre y oro, tonos que aporten un brillo sutil y natural
3. Pinturas inteligentes que ofrezcan características innovadoras como la resistencia a las manchas, regulación de temperatura y protección antimicrobiana.
4. Diseños con texturas y efectos visuales que imiten mármol o degradados multicolor
5. Paletas monocromáticas en tonos neutros como gris claro, blanco y beige
6. Pinturas personalizadas

Regulaciones: Existen varias normas que regulan de manera específica o secundaria la producción, distribución y comercialización de productos como la pintura, sin embargo, se mencionará las más importantes. En primer lugar, según la Constitución de la República del Ecuador (2008), en su artículo 5 prohíbe el uso de "contaminantes orgánicos persistentes altamente tóxicos".

En segundo lugar, la norma específica para el mercado de pinturas es el Reglamento Técnico Ecuatoriano RTE INEN 061 (2R) "Pinturas"**,** el mismo que, fue publicado en el 2012 considerándolo de carácter obligatorio, y en él se establecen los requisitos que deben cumplir las pinturas comercializadas en el país, con el objetivo de prevenir ciertos riesgos para la seguridad humana, la salud y el medio ambiente, además de evitar prácticas engañosas que puedan perjudicar a los consumidores. El RTE INEN 061 abarca una amplia gama de productos, incluyendo pinturas anticorrosivas, esmaltes alquídicos, lacas y pinturas arquitectónicas al agua tipo emulsión (látex) (Vlex, 2024).

Y, también otra norma importante es la (Ley del Sistema Ecuatoriano de la Calidad, 2007), esta exige que se demuestre el cumplimiento de los requisitos de la reglamentación técnica vigente, antes de la comercialización de productos nacionales e importados, incluyendo las normas de etiquetado. Por ejemplo, las empresas deben cerciorarse de que las etiquetas proporcionen información clara y veraz sobre el contenido y las características del producto, evitando datos falsos o engañosos que puedan inducir al error al consumidor.

3.1.2. Estudio de los Competidores

Análisis de competidores principales: En Ecuador la línea de pinturas Glidden de la Empresa Salvador Pacheco Mora tiene competencia directa con algunas empresas, entre las más destacadas esta:

1. Pinturas Unidas: Con sus más de 50 años de experiencia, es una de las empresas lider el mercado ecuatoriano de pinturas por su gran reconocimiento (Lusha Systems inc, 2025). Al igual que Salvador Pacheco Mora ofrece productos en las líneas arquitectónica, industrial y automotriz, por lo que compite en los mismos nichos de mercado. Sin embargo, Pinturas Unidas cuenta con mayor nivel de distribución e innova constantemente para adaptarse a las necesidades de sus consumidores y seguirse considerando un líder en este mercado.

2. Sherwin-Williams: Esta empresa fue fundada en 1866, es un líder mundial en recubrimientos y pinturas. Su división automotriz ofrece soluciones avanzadas para la industria de flotas y automóviles. Con marcas reconocidas como Lazzuril y Ultra7000, atiende a distribuidores, talleres y fabricantes. En Ecuador, opera desde 2010 tras adquirir Pinturas Cóndor, con alrededor de ochenta años de experiencia en el mercado local.

Esta empresa tiene la misma industria y segmento de mercado que Salvador Pacheco Mora, ya que, ambas marcas operan en el sector de pinturas y recubrimientos, compitiendo en segmentos como pinturas arquitectónicas, industriales, automotrices y de mantenimiento. No obstante, Sherwin-Williams al ser una empresa estadounidense tiene mayor reconocimiento internacional, pero menor reconocimiento nacional comparado con Salvador Pacheco Mora. Por último, cuando se trata de marketing, Sherwin-Williams tiene una fuerte estrategia de marca comparado con Salvador Pacheco Mora (Sherwin-Williams, 2024).

3. Pintuco: Es un competidor directo de Salvador Pacheco Mora, en primer lugar, porque ambas empresas operan en la industria de pinturas y recubrimientos, compitiendo en segmentos como arquitectónico, industrial, automotriz y de mantenimiento. En segundo lugar, hablando de la presencia en el Ecuador y su expansión regional, Pintuco, de origen colombiano, se ha expandido en el país a través de su filial Pinturas Ecuatorianas S.A., establecida en 1956 en Guayaquil, lo que le ha permitido competir directamente en el mercado ecuatoriano de pinturas. (EMIS of Harvard, 2025).

Además, ambas empresas ofrecen un extenso catálogo de productos de calidad, aunque Pintuco se destaca por brindar soluciones en decoración, construcción e industria, mientras que Glidden es reconocida por sus pinturas para interiores y exteriores. En cuanto a la distribución y el marketing: Pintuco ha fortalecido su presencia en el mercado ecuatoriano mediante estrategias de marketing y distribución efectivas, pero, Glidden ha invertido en reposicionar su marca en la región, buscando captar una mayor cuota de mercado (Cigarruista, 2015).

Comparación de precios, calidad y distribución: En el siguiente cuadro se analiza los precios, la calidad que tienen los productos y como los competidores distribuyen sus productos:

Tabla 1

Cuadro Comparativo Marcas, Precio, Calidad y Distribución

Marca	Precio	Calidad	Canales de distribución
Glidden	$8,00 $28,00 $145,00	Calidad media. Buena relación costo-beneficio	Venta exclusiva en tiendas propias; no tiene tienda online
Pinturas Unidas	$5,70 $25,00 $112,00	Calidad media; opción económica con rendimiento aceptable	Distribución en tiendas propias y presencia en supermercados y ferreterías; ventas online limitadas, principalmente a través de contacto por WhatsApp.
Pintuco	$6,85 $22,00 $85,00	Calidad media alta; reconocida por su equilibrio entre calidad y precio	Amplia distribución en tiendas propias, supermercados y ferreterías; presencia online limitada.
Sherwin Williams	$9,00 $31,71 $145,00	Alta calidad, destacado por su calidad y durabilidad	Venta en tiendas propias y distribuidores autorizados; presencia en supermercados y ferreterías; ventas online a través de su sitio web.

Fuente: Elaboración propia

Posicionamiento en el mercado:

1) Glidden
   - Segmento: Mercado accesible-medio
   - Enfoque: Se posiciona como una opción de calidad media con buen equilibrio entre precio y rendimiento.
   - Diferenciador: Se enfoca en la venta exclusiva en tiendas propias, lo que le permite tener más control en la experiencia del cliente y el servicio personalizado. Sin embargo, su ausencia en ferreterías y supermercados limita su alcance.

- Percepción del consumidor: Es vista como una marca confiable, accesible y con un buen servicio en tienda, pero con una distribución menos conveniente en comparación con sus competidores.

2) Pinturas Unidas
   - Segmento: Mercado accesible
   - Enfoque: Se posiciona como la opción más económica dentro del mercado ecuatoriano, con un enfoque en distribución masiva a través de supermercados, ferreterías y tiendas propias.
   - Diferenciador: Su estrategia de precios más bajos la convierte en una alternativa atractiva para clientes que no buscan gastar tanto
   - Percepción del consumidor: Es vista como una marca de batalla con un precio accesible, pero con calidad adecuada más que destacada.
3) Pintuco
   - Segmento: Mercado medio
   - Enfoque: Se posiciona como una marca de calidad media-alta, equilibrando precio competitivo y rendimiento.
   - Diferenciador: Está presente en varios canales de distribución, facilitando la compra para los clientes. Su precio es ligeramente más alto que Pinturas Unidas, pero se percibe como de mejor calidad y más duradera.
   - Percepción del consumidor: Es considerada una marca confiable y con buena relación calidad-precio, utilizada tanto en proyectos residenciales como comerciales.
4) Sherwin-Williams
   - Segmento: Mercado de alta gama
   - Enfoque: Se posiciona como una marca de alta calidad y rendimiento profesional, dirigida a clientes que buscan acabados Premium y durabilidad superior.
   - Diferenciador: Tiene una distribución amplia (tiendas propias, ferreterías, supermercados y venta online), pero se mantiene como una marca de prestigio con precios elevados.
   - Percepción del consumidor: Es vista como una marca de referencia en calidad, especialmente para proyectos que requieren acabados de alto nivel y resistencia en el tiempo.

3.1.3. Análisis de los Clientes

Comportamiento del consumidor y preferencias de compra: ¿Qué importancia le dan a la marca, la disponibilidad de colores, la facilidad de aplicación, o la garantía del producto? Para averiguarlo se realizará una encuesta en Google forms. La población de este estudio son compradores habituales de pinturas en Cuenca, Ecuador, como constructores, diseñadores de interiores, distribuidores y albañiles.

Teniendo presente que, ante la imposibilidad de llegar a todos los miembros de la población, se ha optado por una muestra de 384 personas, mayores de 18 años; muestra que fue calculada en base a los siguientes datos:

- Población total (N) al 5 de marzo de 2025 en el casco urbano del Azuay= 343,464 personas (INEC, 2025).
- Nivel de confianza = 95%, entonces Z = 1.96
- Margen de error (E) = 5% = 0.05
- Proporción esperada (p) = 0.5
- q = 1 - p = 0.5

Cálculo de muestra para población infinita:

La fórmula es:

$$n_0 = \frac{Z^2 \cdot p \cdot q}{E^2}$$

$$n_0 = \frac{(1.96)^2 \cdot (0.5) \cdot (0.5)}{0.05^2} = \frac{0.9604}{0.0025} = 384.16$$

Entonces:

$n_0 = \ 384\ personas$

Ajuste por población finita:

$$n = \frac{n_0}{1 + \frac{n_0 - 1}{N}}$$

$$n = \frac{384}{1 + \frac{384 - 1}{343464}} = \frac{384}{1 + 0.001115} = \frac{384}{1.001115} = 383.57$$

Resultado:

$n = 384\ personas$

En base a lo mencionado se procede a realizar las preguntas para la encuesta: "Preferencias del consumidor del mercado de pintura para construcción", las cuales se indican a continuación, seguidas de sus respectivos resultados:

1) **Edad:**
   - Entre 18 y 25 años
   - 25 - 34 años
   - 35 - 44 años
   - 45 - 54 años
   - 55 años o más
2) **Sexo:**
   - Masculino
   - Femenino
   - Prefiero no decirlo
3) **Profesión u ocupación:**
   - Constructor
   - Diseñador de interiores
   - Ferretero/distribuidor
   - Albañil
   - Otro
4) **Ingresos mensuales aproximados:**
   - Menos de $500
   - $500 - $1,000
   - $1,001 - $2,000
   - Más de $2,000
5) **¿Qué factor considera más importante al elegir una pintura?** *(Seleccione todas las opciones que apliquen)*
   - Marca
   - Precio
   - Calidad y durabilidad
   - Variedad de colores
   - Facilidad de aplicación
   - Garantía del producto
   - Disponibilidad en el mercado

6) **¿Con qué frecuencia adquiere pinturas para sus proyectos?**
   - Semanalmente
   - Mensualmente
   - Trimestralmente
   - Ocasionalmente

7) **¿Qué marca de pinturas prefiere utilizar en sus proyectos?**
   - Glidden
   - Pintuco
   - Sherwin-Williams
   - Pinturas Unidas
   - Me es indiferente
   - Otra

8) **¿Dónde suele comprar pinturas?** *(Seleccione todas las opciones que apliquen)*
   - Tiendas especializadas
   - Ferreterías locales
   - Supermercados
   - Tiendas en línea
   - Otros

9) **¿Qué tan importante es la marca de la pintura en su decisión de compra?**
   - Muy importante
   - Importante
   - Poco importante
   - Nada importante

10) **¿Ha encontrado disponibilidad inmediata de su marca preferida en tiendas físicas o en línea?**
   - Siempre
   - Casi siempre
   - A veces
   - Rara vez
   - Nunca

11) **¿Cómo califica la relación calidad-precio de las pinturas en el mercado ecuatoriano?**
   - Muy buena
   - Buena
   - Regular
   - Mala
   - Muy mala

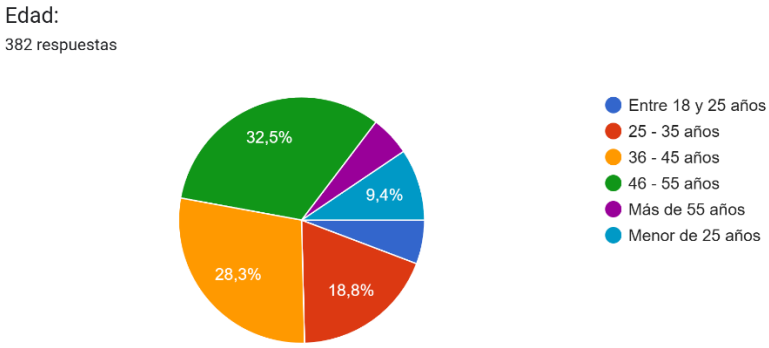
11. **¿Qué tan satisfecho está con la variedad de colores de las pinturas que suele utilizar?**
    - Muy satisfecho
    - Satisfecho
    - Neutral
    - Insatisfecho
12) **¿Qué tan importante es la garantía del producto al momento de elegir una pintura?**
    - Es un factor decisivo
    - Es importante, pero no determinante
    - Me da igual si tiene o no garantía
    - No considero la garantía al momento de comprar
13) **¿Qué tipo de servicio valora más al comprar pinturas en los almacenes?** *(Seleccione todas las opciones que apliquen)*
    - Atención personalizada
    - Rapidez de la atención
    - Asesoramiento técnico sobre el uso de productos
    - Disponibilidad de productos en inventario
14. **¿Qué estrategia cree que podría hacer que una marca de pinturas se diferencie en el mercado?**
    - Ofrecer precios más competitivos
    - Innovar en tecnología y durabilidad
    - Ampliar la variedad de colores
    - Mejorar la accesibilidad y distribución
    - Implementar descuentos

Resultados:

En la pregunta de qué edad tienen los encuestados, los resultados evidencian que el 32,5 % tienen de 46-55 años; el 28,3% de 36-45 años; el 18,8% de 25-35; el 9,4% menores de 25, el 5,8% de 18-25 y el 5,2% mayores a 55 años. Estos datos indican que el segmento principal del mercado está compuesto por adultos en edad laboral avanzada, lo que sugiere que las decisiones de compra de pintura están relacionadas con la experiencia y la estabilidad económica.

Figura 3

Edad de los encuestados

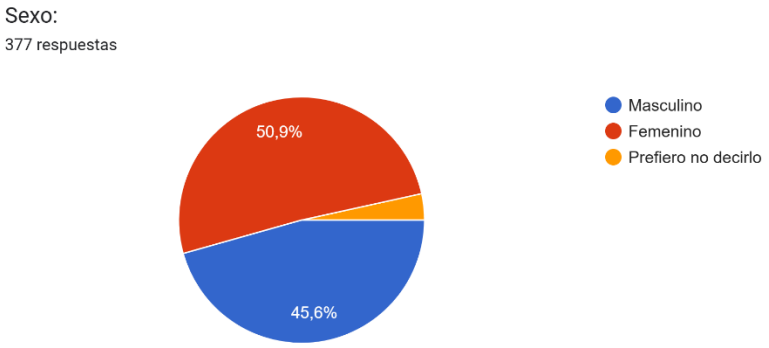


Fuente: (Google Forms, 2025)

En la pregunta del sexo de los participantes los resultados exponen que el 50,9% de los encuestados tienen sexo femenino; el 45,6% son de sexo masculino y el 3,4% prefiere no decirlo. Un ligero predominio de mujeres sobre hombres muestra que las decisiones de compra de pintura no están marcadamente inclinadas hacia un solo género.

Figura 4

Sexo de los participantes

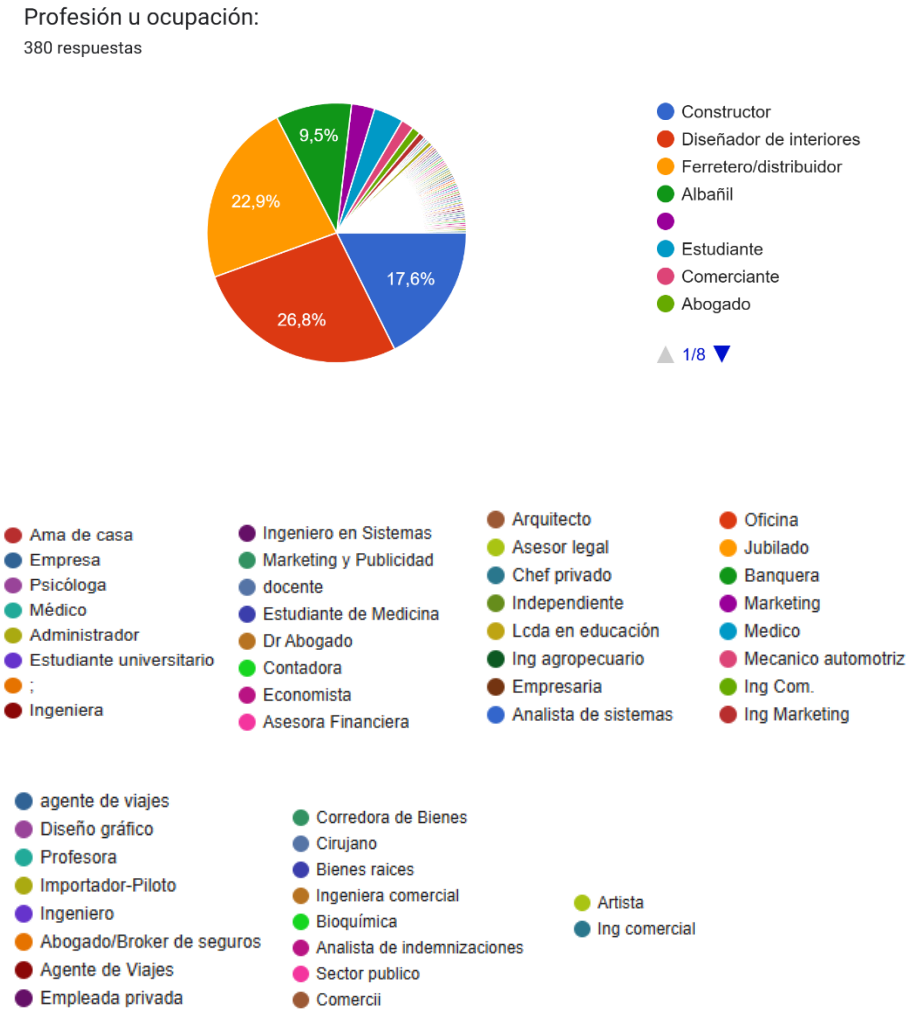


Fuente: (Google Forms, 2025)

En la pregunta de la profesión u ocupación hubo varias respuestas diversas. Los más comunes son: el 26,8% de los encuestados son diseñadores de interiores; el 22,9% son ferreteros o distribuidores; el 17,6% son constructores; el 9,5% son albañiles; el 3,7% son estudiantes; el 2,9% no pusieron una ocupación fija; el 1,6% son comerciantes; el 1,1% son abogados; el 0,8 son amas de casa; el 0,5% son administradores; y el resto de ocupaciones que se pueden ver en los siguientes gráficos solo son el 0,3%, es decir solo tiene esa ocupación una persona. Descubriendo que, la mayoría de los encuestados son diseñadores de interiores o ferreteros, lo que sugiere que una parte importante del mercado está relacionada con la decoración y la venta de materiales de construcción.

Figura 5

Profesión u ocupación de los encuestados

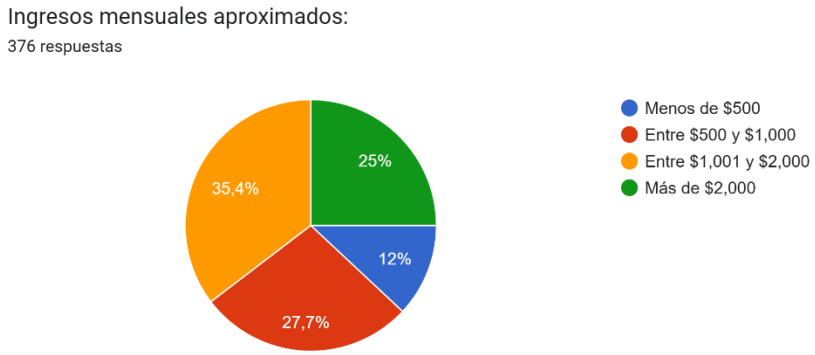


Fuente: (Google Forms, 2025)

En la pregunta de los ingresos mensuales se muestra que el 35,4% ganan entre $1.001 y $2.000; el 27,7% entre $500 y $1.000; el 25% ganan más de $2.000 y el 12% gana menos de $500. Viendo que el rango promedio de sueldo de los encuestados es de $1.001 a $2.000. Esto sugiere que el poder adquisitivo promedio se encuentra en un nivel medio, por lo que la estrategia de precios debe ser competitiva para captar este segmento.

Figura 6

Ingresos mensuales aproximados

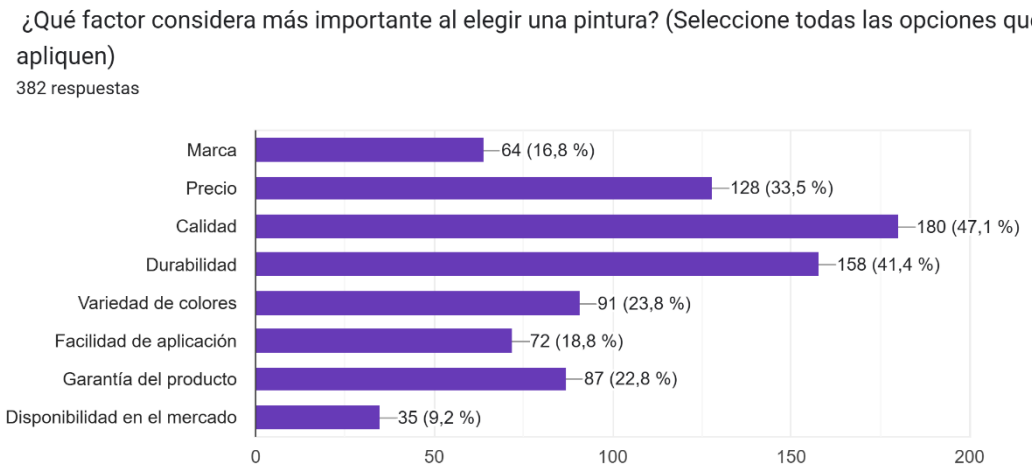


Fuente: (Google Forms, 2025)

En la pregunta acerca de los factores más relevantes para el consumidor al elegir una pintura, se demuestra que el 47,1% prefiere la calidad; el 41,4% la durabilidad; el 33,5% el precio; el 23,8% la variedad de colores; el 22,8% la garantía del producto; el 18,8% la facilidad de la aplicación; el 16,8% la marca y el 9,2 la disponibilidad en el mercado. Encontrando que el factor más relevante para los encuestados es la calidad.

Figura 7

Factores al elegir una pintura

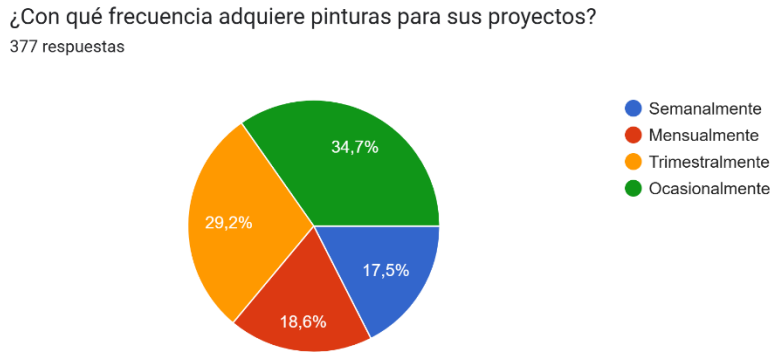


Fuente: (Google Forms, 2025)

En la pregunta de la frecuencia con la que se adquieren las pinturas se encontró que el 34,7% de los encuestados las necesitan ocasionalmente; el 29,2% trimestralmente; el 18,6% mensualmente y el 17,5% semanalmente. Lo que indica que no es un producto de compra frecuente. Esto resalta la importancia de generar lealtad con el cliente y asegurar que cuando compren, elijan la marca adecuada.

Figura 8

Frecuencia de adquisición de pinturas

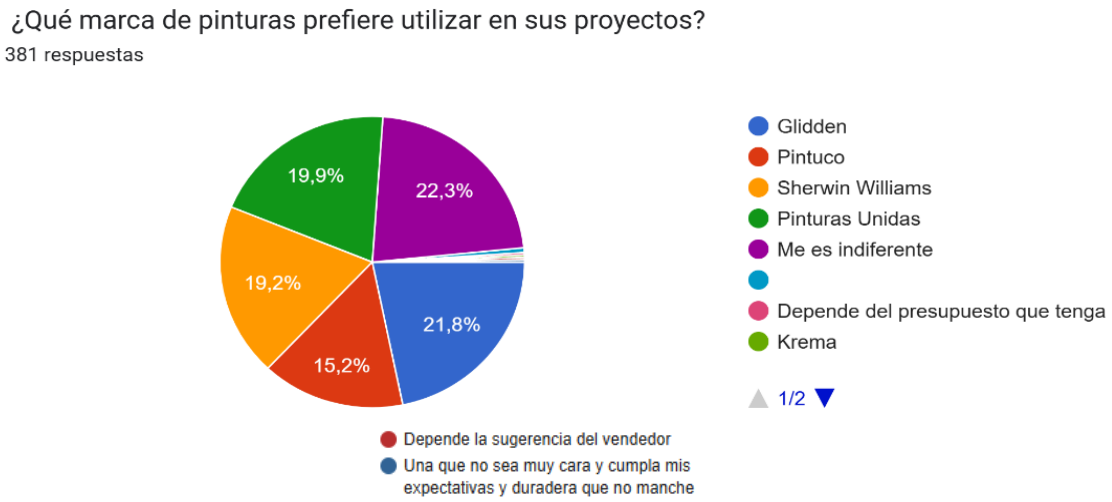


Fuente: (Google Forms, 2025)

En la pregunta de la marca de pinturas que prefieren los encuestados, se encontró que el 22,3% le es indiferente; el 21,8% prefiere Glidden; el 19,9% Pinturas Unidas; el 19,2% Sherwin Williams; el 15,2% Pintuco; 0,5% no respondió; el 0,3% prefiere Krema; el 0,3% depende del presupuesto que tenga; el 0,3% dependen de la sugerencia del vendedor y el 0,3% restante prefiere una que no sea muy cara, que cumpla sus expectativas y que no manche. Encontrando que, en verdad no existe una marca preferida para la mayoría de encuestados es indiferente.

Figura 9

Preferencias de marca

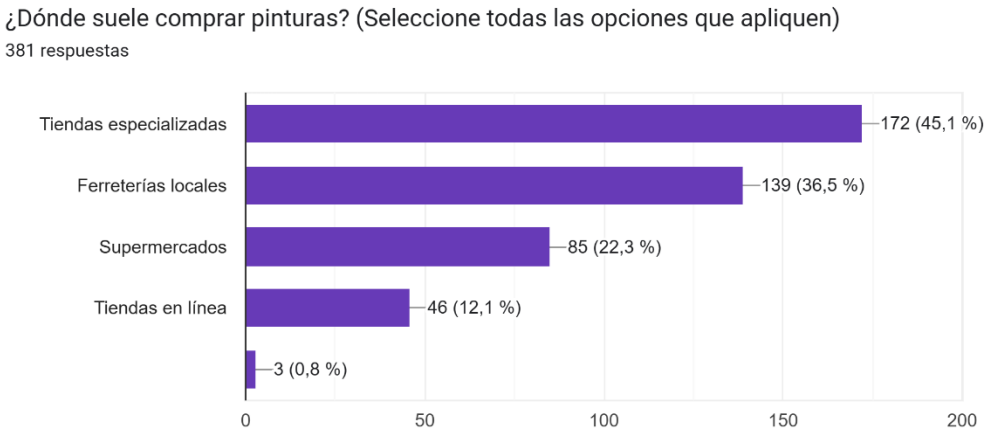


Fuente: (Google Forms, 2025)

En la pregunta de en donde los encuestados compran sus pinturas se encontró que el 45,1% las compra en tiendas especializadas; el 30,5% en ferreterías locales; el 22,3% en supermercados; el 12,1% en tiendas en línea y el 0,8% no tiene preferencia. Demostrando que la mayoría de encuestados compran sus pinturas en tiendas especializadas, lo que fortalece la estrategia de Glidden de vender en tiendas propias. Sin embargo, varios clientes compran en ferreterías locales y supermercados, canales donde Glidden no está presente, lo que puede limitar su alcance frente a la competencia.

Figura 10

Lugares para comprar pintura



Fuente: (Google Forms, 2025)

En la pregunta sobre que tan importante es la marca para comprar una pintura los encuestados respondieron que: para el 33,7% es poco importante; para el 23,7% es muy importante; para el 23,7% es importante y para el 18,9% es nada importante. Mostrando que, para la mayoría de encuestados la marca no es relevante al momento de adquirir sus pinturas.

Figura 11

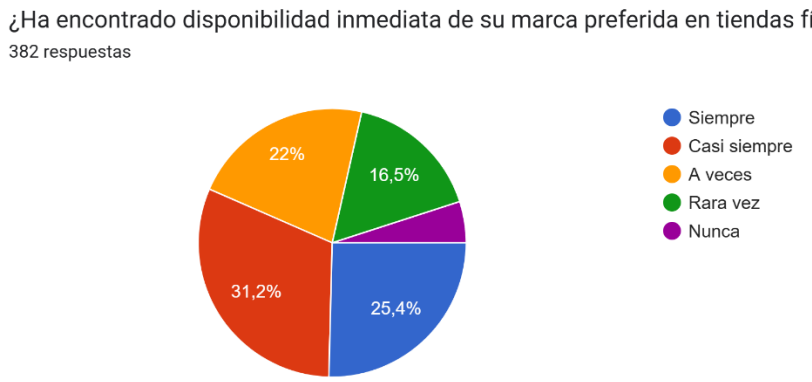
Importancia de la marca de pintura

Fuente: (Google Forms, 2025)

En la pregunta sobre la disponibilidad de los productos en tiendas físicas o en línea se encontró que el 31,2% los encuentra casi siempre; el 25,4% encuentran sus productos siempre; el 22% los encuentra a veces; el 16,5% los encuentran rara vez y el 5% no los encuentran nunca. Demostrando que hay varios encuestados que no suelen encontrar sus productos preferidos para poder comprarlos en el momento que lo necesitan, incluso hay algunos que nunca los encuentran.

Figura 12

Disponibilidad de marcas



Fuente: (Google Forms, 2025)

En la pregunta de calificar la relación calidad-precio se encontró que el 32% piensa que es regular; el 24,4% piensa que es buena; el 18,6% cree que es mala; el 16,3% la considera muy buena y el 8,7% cree que es muy mala. Mostrando que, la mayor parte de los participantes piensan que la relación calidad-precio de estos productos es regular.

Figura 13

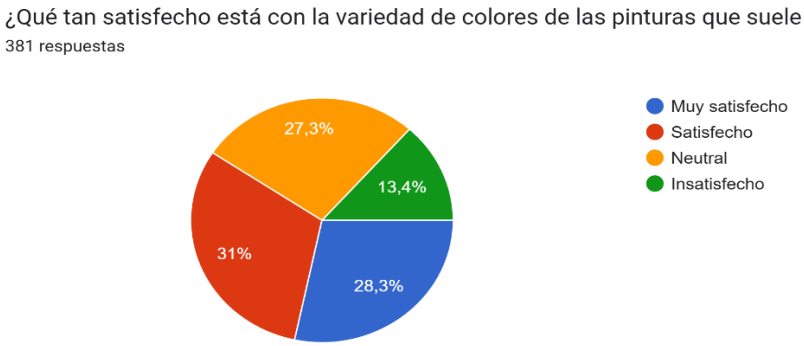
Calificación calidad-precio

Fuente: (Google Forms, 2025)

En la pregunta de la satisfacción con la variedad de pinturas los encuestados respondieron que el 31% están satisfechos; el 28,3% están muy satisfechos; el 27,3% lo considera neutral y el 13,4% están insatisfechos. Demostrando que, a pesar de que la mayoría de encuestados están satisfechos, existe un porcentaje que no lo está.

Figura 14

Satisfacción variedad de colores

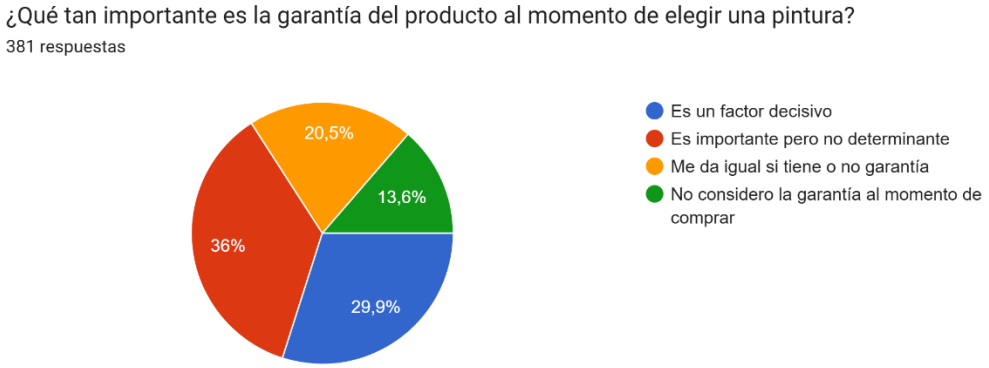


Fuente: (Google Forms, 2025)

En la pregunta acerca de la importancia de la garantía del producto al elegirlo, el 36% piensa que es importante pero no determinante; el 29,9% piensa que es un factor decisivo; al 20,5% le da igual si tiene garantía y el 13,6% no considera la garantía al momento de comprar. Demostrando que, a la mayoría de encuestados le es indiferente el tema de la garantía del producto.

Figura 15

Importancia de la garantía

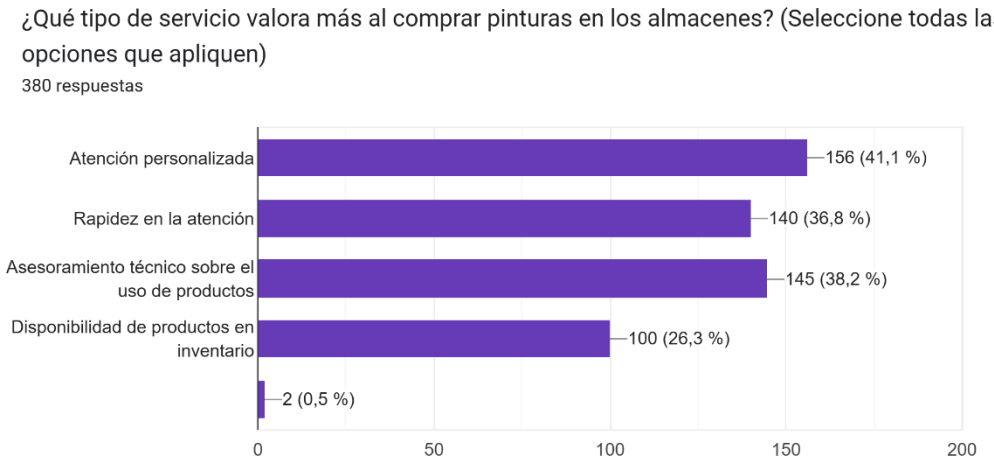


Fuente: (Google Forms, 2025)

En la pregunta del tipo de servicio que se toma en cuenta al momento de comprar los productos en los almacenes los encuestados respondieron que: el 41,1% valora la atención personalizada; el 38,2% valora el asesoramiento técnico sobre el uso de los productos; el 36,8% valora la rapidez en la atención; 26,3% valora que en el inventario haya disponibilidad de productos. Y el 0,5% no busca nada especifico. Entendiendo que, lo que más valoran los clientes es la atención personalizada.

Figura 16

Preferencia de servicio en tiendas

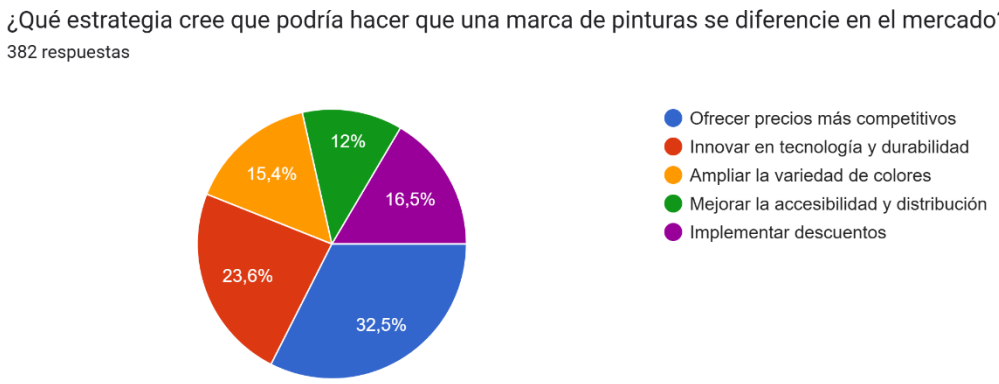


Fuente: (Google Forms, 2025)

En la pregunta de la estrategia de mercado para la diferenciación de la marca, el 32,5% de los encuestados cree que la estrategia será ofrecer precios mas competitivos; el 23,6% cree que innovar tecnología; el 16,5% piensa que implementar descuentos; el 15,4% cree que ampliar la variedad de colores y el 12% piensa que mejorar la accesibilidad y distribución. La mayoría de los encuestados piensa que las mejores estrategias son las que tienen que ver con el precio.

Figura 17

Estrategias diferenciadoras en el mercado



Fuente: (Google Forms, 2025)

A manera de conclusión, los resultados de la encuesta confirman que el mercado de pinturas en Ecuador se mueve principalmente por calidad y durabilidad, y que la experiencia en tienda y el asesoramiento técnico son factores clave para la decisión de compra. Si bien Glidden ya tiene una estrategia alineada con estas preferencias, aún tiene oportunidades de mejora en distribución, precios y disponibilidad del producto.

3.2. Plan Operacional

3.2.1. Objetivo General

Incrementar la participación de mercado en la industria de las pinturas en Cuenca, mediante la venta exclusiva de los productos en tiendas propias, ofreciendo una experiencia de compra eficiente, asesoría técnica especializada y un servicio moderno de colores personalizados para captar al consumidor final. Para lograr este objetivo la empresa implementará una combinación de estrategias enfocadas en la diferenciación del servicio, la optimización del proceso de compra y la fidelización del cliente.

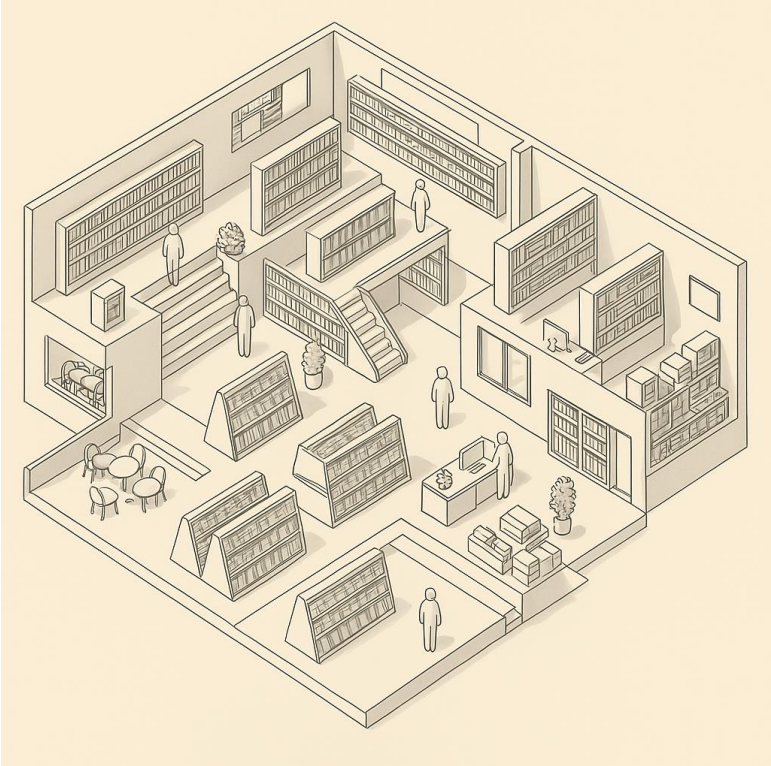
3.2.2 Ubicación y experiencia en tienda

El modelo de negocio de Salvador Pacheco Mora se fundamenta en una venta directa al consumidor final eludiendo intermediarios como ferreterías o supermercados. Por ello, cada tienda estará diseñada con el fin de garantizar una experiencia optima de compra. Esto se verá a continuación en los detalles de su infraestructura:

- Área de exhibición y ventas (120 m²): Espacio en el que los clientes podrán ver la variedad de pinturas y accesorios.
- Centro de asesoramiento técnico (30 m²): Zona donde expertos guiarán a los clientes sobre los tipos de pintura disponibles y sus especificaciones.
- Caja y servicio al cliente (20 m²): Punto de facturación y atención postventa.
- Almacén interno (80 m²): Aquí se encontrará el stock de manera organizada para tener acceso rápido para reposiciones de los productos.
- Zona de mezcla y personalización de colores (30 m²): Zona equipada con tintómetros de última tecnología para realizar mezclas bajo pedido.

Figura 18

Plano tienda



Fuente: Elaboración propia

Almacén Central y Logística

- Centro de Distribución Principal (350 m²): Desde aquí se surtirán las diferentes tiendas que posee la empresa, procurando una disponibilidad inmediata de productos.

- Zonas de carga y despacho: Espacio acondicionado para la distribución interna entre tiendas.
- Control de inventarios en tiempo real: Se utilizará un sistema ERP para monitorear los productos en cada punto de venta.

3.2.3. Equipos y Recursos

Para garantizar un funcionamiento eficiente de la empresa, esta cuenta con:

a) Equipos en Tienda:

- Tintómetros y sistema de mezcla de colores personalizados.

Figura 19

Tinturadora electrónica

Fuente: elaboración propia

Figura 20

Batidora

Fuente: Elaboración propia

Figura 21

Tinturadora electrónica

Fuente: Elaboración propia

Figura 22

Tinturadora electrónica

Fuente: Elaboración propia

- Pantallas interactivas para simulación de colores en ambientes.
- Software de gestión de clientes (CRM) para seguimiento de compras y fidelización.
- Mobiliario modular que permite exhibir pinturas por tipo y aplicación.

b) Equipos en Centro de Distribución

- Estanterías industriales organizadas por línea de producto.
- Sistemas de etiquetado RFID para control eficiente del inventario.
- Carretillas y montacargas manuales para manipulación de carga.

c) Transporte y Logística Interna

- Camión de distribución para abastecimiento de tiendas propias en Cuenca.
- Sistema de reposición automatizada que asegura que cada tienda tenga suficiente stock. Los productos de alta rotación se repondrán cada 3 días y las pinturas especializadas y personalizadas bajo pedido tendrán un tiempo de entrega de 24 a 48 horas, para una experiencia de compra ágil.

3.2.4. Estrategias

Teniendo presente que, la línea de Glidden de Salvador Pacheco Mora se vende exclusivamente en sus tiendas, los procesos están creados para una experiencia de compra directa. Estos procesos incluyen:

a) Gestión de Inventarios

- Reabastecimiento semanal desde el centro de distribución a cada tienda.
- Alerta de stock bajo en el sistema ERP para evitar agotar el inventario.
- Rotación FIFO (First In, First Out) para asegurar que los productos sean frescos y de calidad.

b) Atención y Ventas en Tienda

- Venta con asesoría especializada en pinturas y tendencias de color.
- Pedidos en tienda con entrega programada para clientes que piden grandes cantidades.
- Zona de pruebas de color, aquí los clientes pueden visualizar muestras de las pinturas en diferentes tipos de iluminación.

c) Servicio de Mezcla y Personalización

- Creación de colores personalizados en la tienda en minutos.
- Registro de fórmulas personalizadas para clientes recurrentes, facilitando compras futuras.

d) Logística Interna (Suministro de Tiendas)

- Pedidos automatizados desde las tiendas hacia el almacén central.
- Distribución programada para reposición de productos sin afectar la disponibilidad.
- Optimización de rutas de abastecimiento para reducir costos logísticos.

e) Servicio Postventa y Fidelización

- Garantía de satisfacción con posibilidad de cambio en caso de defectos.
- Seguimiento a clientes frecuentes mediante CRM, ofreciendo promociones personalizadas.
- Capacitaciones gratuitas para pintores y contratistas sobre aplicación de productos.

f) Expansión a canales de venta sin afectar la exclusividad en tiendas

- Plataforma online: donde los clientes puedan consultar disponibilidad de productos, personalizar colores, guardar pedidos antes de recogerlos en la tienda y agendar citas con asesores especializados

- Pedidos por WhatsApp con retiro en las tiendas: para así acelerar el proceso de compra sin afectar la experiencia personalizada en tienda

g) Optimización de publicidad digital

Publicidad en redes sociales: compartir contenido relevante que publicite los diferentes productos que tiene la empresa

3.2.5. Recursos Humanos

El equipo se estructura de la siguiente manera:

Tabla 2

Estructura Recursos Humanos

Cargo	Funciones principales	Cantidad
Gerente de tienda	Supervisión de toda la operación y logística	1 por tienda
Asesores de ventas	Atención al cliente, asesoría en productos	3 por tienda
Especialista en colores	Manejo de tintómetros, creación de colores personalizados	1 por tienda
Encargado de almacén	Control de stock en el centro de distribución	2
Personal de distribución	Entregas a domicilio y reabastecimiento de tiendas propias	2
Encargado de servicio al cliente	Manejo de garantías y atención postventa	1 por tienda

Fuente: Elaboración propia

Recalcando que, los empleados deberán ser parte de un programa de capacitación trimestral en los siguientes temas:

- Asesoría en tendencias de color y decoración
- Uso de herramientas digitales para simulaciones de color

- Capacitación técnica para pintores y constructores

3.2.6. Evaluación y Control de Operaciones

Indicadores Clave de Desempeño (KPIs):

- Rotación de inventarios: Control de productos más vendidos.

  Fórmula: $Rotación\ de\ inventario = \frac{\text{Costo de ventas}}{\text{Promedio de inventario}}$

- Satisfacción del cliente: Encuestas post-compra.

$$Índice\ de\ satisfacción = \frac{\text{Clientes satisfechos}}{\text{Total de clientes encuestados}} \times 100$$

- Tiempo de reposición de stock en tiendas: Evaluación del sistema logístico.

$$Tiempo\ de\ reposición = \frac{\text{Fecha de recepción del pedido} - \text{Fecha de solicitud del pedido}}{\text{Número total de pedidos}}$$

- Ventas por asesor: Medición de efectividad del equipo de ventas.

$$Ventas\ por\ asesor = \frac{\text{Total de ventas en tienda}}{\text{Número de asesores de ventas}}$$

Mecanismos de Mejora Continua

- Revisión mensual de operaciones en tienda para ajustar estrategias de exhibición y ventas.
- Capacitación constante del personal en tendencias de color y técnicas de pintura.
- Uso de datos de clientes para ofrecer promociones segmentadas y mejorar la fidelización.
- Implementar estrategias de marketing digital

3.3 Estrategias de marketing:

El fin de optar por estas estrategias es fortalecer la posición de Glidden en el mercado ecuatoriano, incrementar las ventas en tiendas propias, y mejorar la percepción de valor de la marca.

3.3.1 Estrategia de Diferenciación por Calidad y Servicio

Objetivo: Posicionar a Glidden como la mejor opción en calidad y experiencia de compra, destacando su atención personalizada y asesoramiento técnico:

- Capacitación especializada para asesores de ventas

- Todos los asesores recibirán capacitaciones trimestrales en: Propiedades de las pinturas Glidden vs. la competencia, tendencias en diseño y color, técnicas de aplicación y recomendaciones de uso.
- KPI: Alcanzar un 95% de satisfacción en la asesoría de clientes según encuestas post-venta.

o Implementación de un servicio avanzado de mezcla y personalización de colores
- Cada tienda contará con tintómetros de última generación para crear fórmulas de color personalizadas registrándolos en una base de datos por si se quieren replicar en futuras compras
- KPI: Incremento del 30% la venta de colores personalizados en el primer año.

o Espacios de demostración y pruebas en tienda
- Se destinará una zona de exhibición con paredes de prueba donde los clientes puedan ver cómo se ven los colores en diferentes tipos de iluminación y superficies.
- KPI: Incrementar la conversión de interesados en clientes efectivos en un 20%.

3.3.2 Estrategia de Precios Competitivos y Promociones

Objetivo: Mantener la competitividad de Glidden en relación con Pintuco, Pinturas Unidas y Sherwin-Williams, asegurando que los precios sean atractivos sin sacrificar márgenes de rentabilidad:

o Descuentos progresivos por volumen
- Clientes como constructores y diseñadores de interiores recibirán descuentos progresivos en función del volumen adquirido: 5% de rebaja para compras superiores a cierto monto a $500; 10% en compras mayores a $1.000; y 15% en compras mayores a $2.500.
- KPI: Aumentar un 25% la facturación por clientes profesionales en el primer año.

o Promociones estacionales y descuentos estratégicos
- Se lanzarán promociones en las temporadas de mayor demanda (época de remodelaciones, fin de año y vacaciones escolares):
  - 2x1 en pinturas para interiores en diciembre.
  - Descuentos exclusivos para pintores y contratistas en marzo y agosto.
- KPI: Incrementar un 15% las ventas en cada temporada promocional.

3.3.3 Optimización de la Distribución y Disponibilidad del Producto

Objetivo: Mejorar la disponibilidad de productos en tienda y reducir los tiempos de reposición para garantizar que los clientes siempre encuentren lo que necesitan:

1. Automatización del control de inventarios con ERP
    - Se implementará SAP Business One para el control en tiempo real de productos.
    - Se generarán alertas automáticas de stock bajo para evitar quiebres de inventario.
    - KPI: Reducir en 40% los quiebres de stock en tienda en el primer año.
2. Optimización de logística interna
    - Se establecerá un sistema de reposición de stock en 24-48 horas desde el almacén central a las tiendas.
    - KPI: Garantizar que al menos 90% de los pedidos de reposición se entreguen en menos de 48 horas.
3. Análisis de demanda y ajuste de surtido en tienda
    - Se realizará un estudio trimestral de tendencias de venta para ajustar el stock según las preferencias de los clientes.
    - KPI: Aumentar un 15% la disponibilidad de los colores más vendidos.

3.3.4 Estrategia de Digitalización y Marketing Online

Objetivo: Incrementar la visibilidad de la marca y facilitar la interacción con los clientes mediante herramientas digitales:

1. Implementación de una plataforma de pedidos online con retiro en tienda
    - Se desarrollará un portal donde los clientes puedan consultar disponibilidad de productos y reservar su compra.
    - KPI: Conseguir que al menos 30% de los clientes usen esta opción en el primer año.
2. Publicidad en redes sociales y campañas digitales
    - KPI: Conseguir 3.000 seguidores en distintas redes sociales en el 1er año
3. Atención al cliente y asesoramiento por WhatsApp Business
    - Implementación de un canal de atención directa vía WhatsApp con respuestas automáticas y asesoría personalizada.
    - KPI: Lograr que al menos 20% de las consultas y ventas provengan de WhatsApp en el primer año.

3.4 Análisis financiero:

3.4.1. Análisis de costos:

Para la implementación del proyecto se contemplan los siguientes componentes:

- Activos fijos: 50.000 USD
- Capital de trabajo: 950.000 USD
- Inversión inicial total: 1.000.000 USD

Costos operativos anuales (2024):

- Sueldos: 332.589,17 USD
- Alquiler: 136.327,59 USD
- Servicios: 24.772,65 USD
- Marketing: 32.975,45 USD
- Otros gastos: 7.965.917 USD

Costos variables:

- Costo unitario: 8 USD
- Precio venta: 28 USD
- Descuentos: 1% (33.902,70 USD)

i. Proyecciones

Ventas netas en 2024: 3.395.756,98 USD

Escenarios definidos:

- Pesimista: sin crecimiento
- Optimista: +70% en ventas y -90% en gastos, crecimiento 5% anual

1. Escenario optimista

- Ventas ajustadas 2024: 5.772.786,87 USD
- Costos de ventas: 2.473.988 USD
- Gastos operativos: 796.591,70 USD
- Tasa de descuento: 15%
- Inversión inicial: 1.000.000 USD
- Crecimiento anual: 5%

Flujo de caja proyectado:

Tabla 3:
Flujo de Caja escenario optimista

Año	Ingresos (USD)	Costos (USD)	Gastos (USD)	Utilidad Neta (USD)	Flujo de Caja (USD)
2023	0	0	0	0	-1000000
2024	5772786,87	2473988	796591,7	2468304,47	2468304,47
2025	6061426,21	2597687,4	836421,28	2627317,54	2627317,54
2026	6364497,52	2727571,77	878242,34	2758683,41	2758683,41
2027	6682722,39	2863950,36	922154,45	2896617,58	2896617,58
2028	7016858,51	3007147,88	968262,18	3041448,45	3041448,45

Fuente: Elaboración propia

Fórmula de VAN:

$$VAN = \sum_{t+1}^{5} \frac{Flujo_t}{(1+r)^t}$$

Donde r = 0.15

$$VAN = \sum_{t+1}^{5} \frac{Flujo_t}{(1+0{,}15)^t} - 1.000.000$$

Cálculos por año:

Tabla 4:
Cálculos por año

Año	Flujo (USD)	Valor Presente
1	**2.468.204,47**	**2.146.351,71**
2	**2.627.317,54**	**1.986.629,52**
3	**2.758.683,41**	**1.813.879,12**
4	**2.896.617,58**	**1.656.150,50**
5	**3.041.448,45**	**1.512.137,41**

Fuente: Elaboración propia

Resultado:

VAN = 9.115.148,27 – 1.000.000 = 8.115.148,27 USD

TIR:

$$0 = -1.000.000 + \sum_{t+1}^{n} \frac{Flujo\ de\ Caja_t}{(1+r)^t}$$

= 232,25%

2. Escenario pesimista

- Ingresos constantes: 3.395.756,98 USD
- Costos de ventas: 2.473.988 USD
- Gastos: 7.965.917 USD
- Utilidad neta: -7.078.050,72 USD/año

Flujo de caja proyectado:

Tabla 5:
Flujo de caja escenario pesimista

Año	Flujo de Caja (USD)
2023	0
2024	-7078050,72
2025	-7078050,72
2026	-7078050,72
2027	-7078050,72
2028	-7078050,72

Fuente: Elaboración propia

Cálculo VAN:

$$VAN = \sum_{t+1}^{5} \frac{Flujo_t}{(1+r)^t}$$

Donde r= 0.15 y los flujos F_t son negativos (7.078.050,72 USD cada año)

El VAN negativo en un escenario pesimista indica que, si las ventas se mantienen en los niveles actuales sin que exista un incremento, sin conseguir que se disminuya el gasto operativo, el proyecto producirá pérdidas constantes y progresivas. De este modo, los ingresos no alcanzarían para cubrir los gastos fijos y variables, lo que perjudicaría mucho en la rentabilidad y causaría que la empresa no fuese viable. Esto demuestra que, si nuevas estrategias existiría perdidas para el capital de los inversionistas.

Tabla 6:
Valores por año

Año	Flujo de caja	Valor presente
1	$ - 7.078. 050,72	$ - 6.154.826,71
2	$ - 7.078. 050,72	$ - 5.352.023,23
3	$ - 7.078. 050,72	$ - 4.653.933,24
4	$ - 7.078. 050,72	$ - 4.046.898,47
5	$ - 7.078. 050,72	$ - 3.519.042,15

Fuente: Elaboración propia

Resultados:

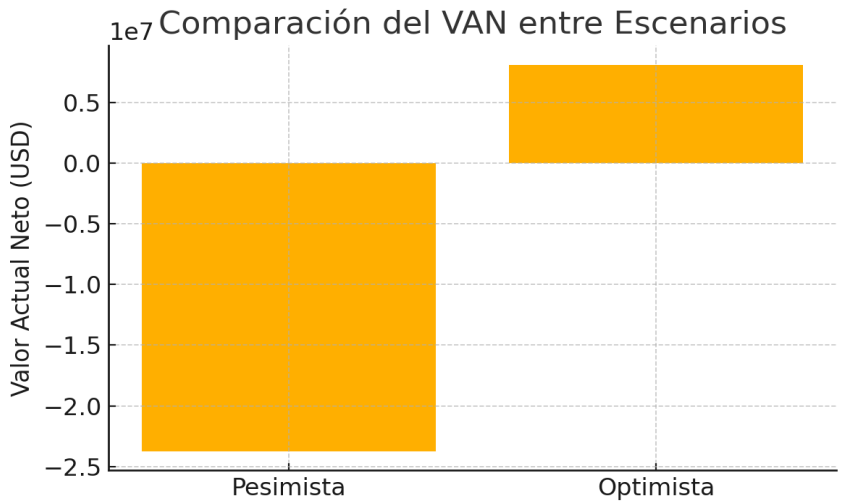
VAN = $23.726.723,81

TIR: No se calcula porque todos los valores son negativos

Comparación de VAN y TIR escenario optimista y pesimista:

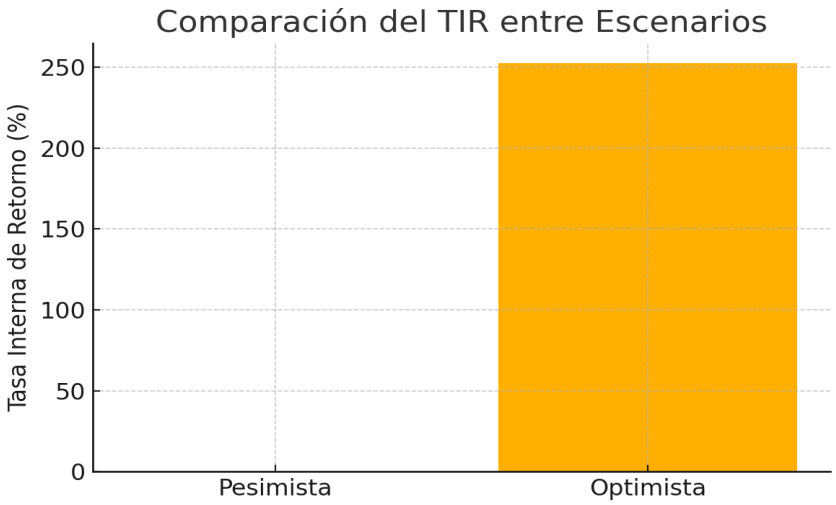
Figura 23:

Comparación de VAN entre escenarios



Fuente: Elaboración propia

Figura 24:
Comparación TIR entre escenarios



Fuente: Elaboración propia

El estudio financiero de este plan de negocios para la venta de pinturas Glidden muestra dos panoramas distintos que facilitan la valoración de la factibilidad efectiva del proyecto. En este contexto, se proyectó un escenario optimista, marcado por condiciones propicias para la expansión comercial y la eficiencia en las operaciones, y un escenario pesimista, que mantiene las circunstancias presentes de ingresos escasos y costos altos.

Primero, en el escenario optimista, el proyecto plantea un incremento en las ventas del 70% en comparación con el primer año, y una disminución en costos operativos del 90%, esto suponiendo que la empresa utilizara estrategias eficientes. En este escenario se producen flujos de efectivo que aumentan dando como resultado un Valor Actual Neto (VAN) de 8.115.148,27 USD y una Tasa Interna de Retorno (TIR) del 252,25%. Demostrando que el proyecto es muy beneficioso económicamente. Evidenciando que, con las tácticas correctas el proyecto daría grandes frutos.

En cambio, el escenario pesimista muestra una proyección en la que las ventas permanecen estables y no se opta por estrategias disminuir gastos. Mostrándose uno de los principales desafíos del proyecto: los gastos operativos. Los costos exceden los ingresos, dando como resultado un valor neto negativo anual de -7.078.050,72 USD. Esto genera un VAN de -23.726.723,81 USD y una TIR desconocida. Por lo tanto, el valor alto del gasto operativo es principal factor de hace inviable financieramente al proyecto.

Basándonos en las diferencias entre ambos escenarios, se deduce que la viabilidad del proyecto no se basa solamente en las ventas, sino en su habilidad para disminuir y manejar los costos operativos desde el comienzo. Por ello, se recomienda solo continuar con la ejecución del proyecto únicamente si se implementa un enfoque estratégico.

CONCLUSIONES

La presente tesis logra desarrollar un plan de negocios integral para la línea de pinturas Glidden, administrada por Salvador Pacheco Mora, evaluando de forma rigurosa su viabilidad comercial y financiera en el mercado cuencano. A través del análisis de mercado, el diseño de un plan operacional, estrategias de marketing y un estudio financiero exhaustivo, se identificaron tanto las fortalezas actuales de la empresa como las áreas críticas de mejora.

Los resultados obtenidos a partir de encuestas muestran que los consumidores valoran principalmente la calidad, durabilidad y la atención especializada en tienda. Glidden ya cumple con varios de estos atributos, pero enfrenta desafíos en aspectos clave como la distribución, la política de precios y la disponibilidad del producto. A nivel financiero, se evidenció que, bajo las condiciones actuales, el modelo de negocio genera pérdidas sostenidas, con flujos de caja negativos, lo que impide alcanzar rentabilidad y descarta su viabilidad como opción de inversión en el corto plazo.

Frente a este escenario, el trabajo propone estrategias concretas para mejorar la operatividad, fidelizar al cliente y fortalecer la propuesta de valor de la marca. Estas incluyen el fortalecimiento del servicio en tienda, la digitalización de procesos, una mejor segmentación del marketing, la expansión de la cobertura y el ajuste en la estructura de costos y precios.

En definitiva, esta tesis no solo aplica con solvencia herramientas teóricas y técnicas, sino que ofrece un diagnóstico realista y propuestas accionables que pueden contribuir a la sostenibilidad y reposicionamiento de la marca en el mediano y largo plazo.

RECOMENDACIONES

- Optimizar la gestión de inventarios y distribución

Implementar sistemas automatizados de control de inventario (ERP) y alertas de stock bajo para evitar quiebres en tienda. Además, establecer reposiciones programadas de 24 a 48 horas desde el almacén central a los puntos de venta para asegurar disponibilidad constante.

- Mejorar la accesibilidad y cobertura del producto

Expandir progresivamente los canales de venta, incluyendo plataformas digitales (tienda online y WhatsApp Business), sin comprometer la experiencia personalizada en tienda. Esto permitirá captar nuevos segmentos de clientes sin depender exclusivamente de tiendas físicas.

- Reforzar la propuesta de valor basada en calidad y servicio

Desarrollar programas continuos de capacitación técnica para el personal de ventas en tendencias de color, aplicación de productos y atención al cliente. También se sugiere ampliar los espacios de asesoramiento y demostración en tienda.

- Aplicar una estrategia de precios más competitiva

Diseñar esquemas de descuentos progresivos por volumen para captar a clientes profesionales (contratistas, arquitectos) y lanzar promociones estacionales que respondan a las necesidades del mercado local.

- Fortalecer el marketing digital y la fidelización

Utilizar herramientas de CRM para gestionar bases de datos de clientes y generar promociones personalizadas. Además, aumentar la inversión en publicidad en redes sociales con contenido educativo y demostrativo para mejorar la visibilidad y recordación de marca.

- Reevaluar el modelo financiero

Debido a los flujos de caja negativos identificados en el análisis financiero, se recomienda rediseñar la estructura de costos y gastos, buscando alianzas estratégicas o inversionistas que permitan reestructurar el modelo y hacerlo sostenible en el mediano plazo.

REFERENCIAS

Alia Revestimientos. (2025). *Tendencias en pinturas 2025*. Obtenido de https://alia.powideas.com/tendencias-en-pinturas-2025/?utm_source=chatgpt.com

Axioma Group S.A.S . (2024). *Tendencias del mercado de pinturas en 2024, la vinílica se consolida como la favorita* . Obtenido de Fierros: https://apiprod.fierros.com.co/es/noticias/tendencias-del-mercado-de-pinturas-en-2024-la-vinilica-se-consolida-como-la-favorita?utm_source=chatgpt.com

(Bani-Salameh et al., 2021)

Bani-Salameh, H., Al-Qawaqneh, M., & Taamneh, S. (2021). Investigating the Adoption of Big Data Management in Healthcare in Jordan. *Data*, *6*(2), 16. https://doi.org/10.3390/data6020016

(Blümel et al., 2023).

Blümel, L., Siegfried, K., Riedel, F., & Thrän, D. (2023). Are strategy developers well equipped when designing sustainable supply chains for a circular bio-economy? Supporting innovations' market uptake in a PESTEL + I environment. *Energy, Sustainability and Society*, *13*(1), 40. https://doi.org/10.1186/s13705-023-00415-2

(Bou Hatoum et al., 2023)

Bou Hatoum, M., Nassereddine, H., Musick, S., & El-Jazzar, M. (2023). Investigation of PESTEL factors driving change in capital project organizations. *Frontiers in Built Environment*, *9*, 1207564. https://doi.org/10.3389/fbuil.2023.1207564

Cigarruista, H. (2015). *$6 millones para reposicionar la marca Glidden*. Obtenido de Capital Financiero: https://elcapitalfinanciero.com/6-millones-para-reposicionar-la-marca-glidden/?utm_source=chatgpt.com

Constitución de la República del Ecuador. (2008). *Registro Oficial 449 de 20-oct.-2008.* Obtenido de https://www.defensa.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2021/02/Constitucion-de-la-Republica-del-Ecuador_act_ene-2021.pdf

EMIS of Harvard. (2025). *Pinturas Ecuatorianas SA Pintuco (Ecuador)*. Obtenido de https://www.emis.com/php/company-profile/EC/Pinturas_Ecuatorianas_SA_Pintuco_en_3564163.html?utm_source=chatgpt.com

EMR Informes de Expertos. (2024). *Estudio del Mercado de Pintura en Ecuador*. Obtenido de https://www.informesdeexpertos.com/informes/mercado-de-pintura-en-ecuador

Google Forms. (2025). *Preferencias del Consumidor* . Obtenido de https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLScECHxpllx3bih9S-QZ5-wQqt9kVaMA6FTC8_e5e1vpDBIBKw/viewform

Grupo Mathiesen. (2024). *Mercado de pinturas en Latinoamerica 2024*. Obtenido de https://www.grupomathiesen.com/application/mercado-pinturas-latam/

(Gul et al., 2021)

Gul, S., Gani, K. M., Govender, I., & Bux, F. (2021). Reclaimed wastewater as an ally to global freshwater sources: A PESTEL evaluation of the barriers. *Journal of Water Supply: Research and Technology-Aqua*, *70*(2), 123-137. https://doi.org/10.2166/aqua.2021.128

(Hysa & Mularczyk, 2024)

Hysa, B., & Mularczyk, A. (2024). PESTEL Analysis of the Photovoltaic Market in Poland—A Systematic Review of Opportunities and Threats. *Resources*, *13*(10), 136. https://doi.org/10.3390/resources13100136

INEC. (2025). *Proyecciones poblacionales*. Obtenido de https://proyeccionespoblacionales.ecudatanalytics.com/

Ley del Sistema Ecuatoriano de la Calidad. (2007). *Registro Oficial Suplemento 26 de 22-feb.-2007.* Obtenido de https://www.acreditacion.gob.ec/wp-content/uploads/2016/12/LEY-DEL-SISTEMA-CUATORIANO-DE-LA-CALIDAD.pdf

Lusha Systems inc. (2025). *Pinturas Unidas*. Obtenido de https://www.lusha.com/business/565e06b58f1259f5/?utm_source=chatgpt.com

Mailchimp. (2024). *¿Qué es un plan de negocios? Conceptos y guía para su creación*. Obtenido de Intuit Mailchimp: https://mailchimp.com/es/resources/what-is-a-business-plan/

Sherwin-Williams. (2024). *Nuestra Empresa*. Obtenido de Nuestra Empresa: https://www.sherwin-automotive.com/ec/es/sobre-nosotros/nuestra-empresa?utm_source=chatgpt.com

(Thakur, 2021)

Thakur, V. (2021). Framework for PESTEL dimensions of sustainable healthcare waste management: Learnings from COVID-19 outbreak. *Journal of Cleaner Production*, *287*, 125562. https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.125562

Vlex. (2024). *Resoluciones. MPCEIP-SC-2024-0389-R Se aprueba y se ofi cializa con el carácter de obligatoria la Segunda Revisión del- Reglamento Técnico Ecuatoriano RTE 061 (2R) "Pinturas".* Obtenido de https://vlex.ec/vid/resoluciones-mpceip-sc-2024-1053650466?utm_source=chatgpt.com

(Zhang et al., 2021)

Zhang, Y., Deng, M., He, F., Guo, Y., Sun, G., & Chen, J. (2021). FODA: Building Change Detection in High-Resolution Remote Sensing Images Based on Feature–Output Space Dual-Alignment. *IEEE Journal of Selected Topics in Applied Earth Observations and Remote Sensing*, *14*, 8125-8134. https://doi.org/10.1109/JSTARS.2021.3103429

Zhiyong, X. (2017). PESTEL Model Analysis and Legal Guarantee of Tourism Environmental Protection in China. *IOP Conference Series: Earth and Environmental Science*, *81*, 012092. https://doi.org/10.1088/1755-1315/81/1/012092

(Zhiyong, 2017)

Zhiyong, X. (2017). PESTEL Model Analysis and Legal Guarantee of Tourism Environmental Protection in China. *IOP Conference Series: Earth and Environmental Science*, *81*, 012092. https://doi.org/10.1088/1755-1315/81/1/012092