



D-22893



T658.83
BAR

ESCUELA SUPERIOR POLITECNICA DEL LITORAL

Instituto de Ciencias Humanísticas y Económicas

"Proyecto de Mercadeo para la Industria de Pinturas en
la Ciudad de Guayaquil, según el enfoque de Mackensey:
Caso Pinturas Superior"

PROYECTO DE GRADUACION

Previo a la obtención del Título de:

ECONOMISTA

EN

GESTION EMPRESARIAL

ESPECIALIZACION:

MARKETING Y FINANZAS

PRESENTADA POR:

Ma. Fernanda Barba Garrido

Ana María Flores Navas

Fabricio José Tutivén Guzmán

GUAYAQUIL - ECUADOR

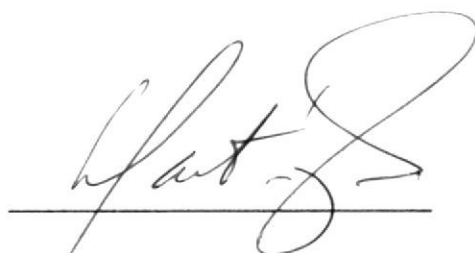
2001

Agradecemos a Dios por la vida.

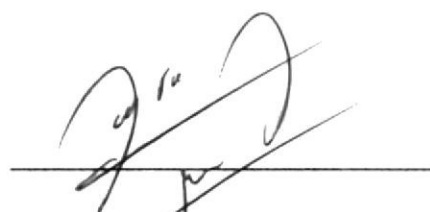
A nuestros Padres por el apoyo incondicional en nuestra carrera.

A todos los que hicieron posible este proyecto.

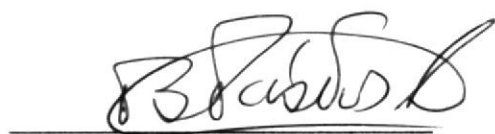
TRIBUNAL DE GRADUACIÓN



Ing. Washington Martínez
Presidente del Tribunal de
Graduación



Econ. Cicerón Tacle
Director de Tesis



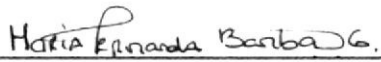
Ing. Bolívar Pástor
Vocal Principal



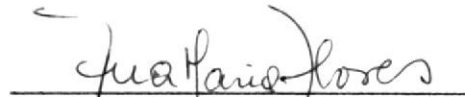
Ing. Horacio Villacís
Vocal Alterno

DECLARACIÓN EXPRESA

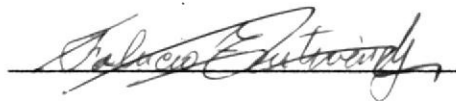
La responsabilidad del contenido de este Proyecto de Grado nos corresponde
exclusivamente y el patrimonio intelectual de la misma a la
Escuela Superior Politécnica del Litoral



Ma. Fernanda Barba Garrido



Ana María Flores Navas



Fabricio José Tutivén Guzmán

RESUMEN

El presente proyecto desarrollado para la empresa Pinturas Superior Cía. Ltda., estudia el mercado de las pinturas, los hábitos de compra, imagen y posicionamiento de cada una de las marcas, en la ciudad de Guayaquil con el objetivo de plantear estrategias de mercadotecnia para mejorar el posicionamiento y la participación de mercado de nuestras líneas de productos y así lograr un incremento en los ingresos por ventas de la empresa. Para el desarrollo del proyecto, hemos tomado una muestra en total de 944 encuestas en la ciudad de Guayaquil.

Determinamos que las marcas de pintura más importantes en el mercado ecuatoriano son: Cóndor, Unidas, Wesco, Glidden-Pintuco.

Para nuestro estudio, se ejecutó un trabajo de campo que se basó en una investigación de mercado, mediante el cual analizamos las causas o razones por

las cuales actualmente nuestro producto no sigue manteniendo el éxito obtenido en años anteriores y que ahora desea tener en el mercado.

La investigación de mercado en su primera etapa fue de tipo exploratorio. Esta se la hizo a través de entrevistas en profundidad. La segunda etapa de la investigación de mercado fue de tipo descriptivo. En esta etapa se realizaron encuestas. Los resultados de las dos etapas sirvieron para dar una mejor visión de la situación actual de la empresa y de la competencia en el mercado.

Para el análisis de la información tanto cualitativa como cuantitativa, se utilizaron varias herramientas entre las cuales citamos como importantes:

- Matriz BCG
- Matriz General Electric
- Mapa de Percepción de Atributos
- Análisis Situacional FODA
- Matriz de Análisis de Atractividad de la Industria
- Análisis de Porter
- Matriz Estratégica

La información fue tabulada y analizada mediante el software SPSS. Luego se obtuvieron los resultados y con ellos las estrategias recomendadas y las conclusiones.

INDICE GENERAL

RESUMEN

ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE DE GRAFICOS

ÍNDICE DE TABLAS

✓ INTRODUCCION	20
✓ I. ANÁLISIS DE LA EMPRESA Y PRODUCTO	22
✓ 1.1 La Empresa	22
1.1.1 Reseña Histórica	22
✓ 1.1.2 Misión - Visión	24
1.1.3 Definición de los Recursos Asignados	25
1.2 El producto	26
1.2.1 Reseña Histórica	26
1.2.2 Proceso de Producción	29
1.2.3 Características y Empleo	30
1.2.4 Situación Actual	33
1.3 Clientes	35
1.3.1 Distribuidores	36
1.3.2 Intermediarios	36
1.3.3 Usuarios Final	37
✓ 1.4 Análisis Situacional	38
✓ 1.4.1 FODA	38

1.4.2	Situación Actual de la Mercadotecnia	40
1.4.3	Análisis de las Matrices BCG	44
1.4.4	Matriz GE	45
II. ANÁLISIS DE NEGOCIOS (SIDE)		50
2.1	Definición de los Negocios	50
2.1.1	UEN #1: Línea Automotriz	52
2.1.1.1	Definición de una misión	52
2.1.1.2	Análisis FODA	53
2.1.1.3	Matriz GE	55
2.1.2	UEN #2: Línea Arquitectónica	56
2.1.2.1	Definición de una misión	56
2.1.2.2	Análisis FODA	57
2.1.2.3	Matriz GE	59
2.2	Análisis de la Industria	60
2.2.1	Características de las Etapas de Madurez	61
2.2.2	Análisis de Porter	63
2.2.3	Oportunidades y Amenazas	67
III. INVESTIGACION DE MERCADO		68
3.1	Definición de los objetivos generales y específicos para la investigación	68
3.2	Etapas de investigación exploratoria	70
3.2.1	Entrevistas con personajes reconocidos del medio	70
3.3	Etapas de investigación descriptiva	91

3.3.1	Definición de la población	91
3.3.1.1	Línea Arquitectónica	92
3.3.1.2	Línea Automotriz	93
3.3.2	Plan de muestreo	93
3.3.2.1	Línea Arquitectónica	93
3.3.2.2	Línea Automotriz	94
3.3.3	Tamaño de la muestra	94
3.3.3.1	Línea Arquitectónica	94
3.3.3.2	Línea Automotriz	98
3.3.4	Prueba piloto	102
3.3.5	Trabajo de campo	103
3.3.5.1	Amas de Casa	103
3.3.5.2	Talleres	104
3.3.5.3	Distribuidores y Ferreterías	104
3.3.6	Material a utilizar	105
3.3.7	Procedimiento de selección	105
3.3.7.1	Línea Arquitectónica	106
3.3.7.2	Línea Automotriz	108
3.3.8	Tabulación de resultados	110
3.3.8.1	Amas de Casa	111
3.3.8.2	Distribuidores de Pintura Arquitectónica	135
3.3.8.3	Talleres Automotrices	148
3.3.8.4	Distribuidores de Pintura Automotriz	162
3.3.9	Tablas cruzadas y de frecuencias para el análisis de los resultados obtenidos	175

3.3.9.1	Tablas Cruzadas	175
3.3.9.2	Tablas de Frecuencia	184
IV. CLASIFICACION DE LA POSICIÓN COMPETITIVA		191
4.1	Calificación en manejo de bases de la competencia	191
4.1.1	Mapa de Percepción de Atributos	192
4.2	Posicionamiento estratégico	194
4.2.1	Matriz estratégica	194
4.2.2	Matriz de portafolio del ciclo de vida	195
4.2.3	Lineamientos y comportamiento esperado según el posicionamiento	196
4.3	Impulsos estratégicos	197
4.3.1	Análisis de riesgo estratégico	197
4.3.2	Impulsos estratégicos naturales	202
V. ESTRATEGIAS		204
5.1	Definición de estrategias	204
5.2	Estrategias varias	207
5.3	Planes de acción	212
5.3.1	Marketing Mix	218
VI. CUANTIFICACION		231
6.1	Cuantificación del plan	231

6.1.1	Riesgo del Mercado	233
6.1.2	Objetivo del Plan Estratégico	234
6.2	Alternativa de Proyección	235
6.2.1	Información Económica	236
6.2.2	Información Financiera Base	240
6.2.3	Modelo de Proyección	250
VII. ENLACE CON CORTO PLAZO Y SEGUIMIENTO		253
7.1	Sistema presupuestal	253
7.1.1	Fijación del precio	260
7.2	Sistema de objetivos	262
7.3	Sistema de compensaciones	263
7.4	Sistema de información y control	266
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES		269
ANEXOS		278
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS		402

INDICE DE GRAFICOS

GRAFICO	TITULO	PAGINA
1.1	Matriz General Electric	46
1.2	Ubicación de la empresa y sus líneas en la Matriz G.E.	47
2.1	Matriz G.E. de la UEN #1	55
2.2	Matriz G.E. de la UEN #2	59
3.1	Esquema de preguntas para las entrevistas en profundidad	71
3.2	Líneas de productos disponibles en el establecimiento	96
3.3	Líneas de productos disponibles en el establecimiento	100
3.4	Estratificación de las Clases Sociales	111
3.5	Edad de los Encuestados	112
3.6	Género de los Encuestados	113
3.7	Ocupación de los Encuestados	114
3.8	TOP OF MIN.	115
3.9	Marca que ocupó el 2do Lugar	116
3.10	Marca que ocupó el 3er Lugar	117
3.11	Marca que ocupó el 4to Lugar	118

3.12	Marca que ocupó el 5to Lugar	119
3.13	La Marca de Pintura de Mayor Preferencia	120
3.14	Marca de Pintura Arquitectónica que las Amas de Casa Adquieren	121
3.15	Razón de Preferencia por dicha Marca de Pintura	122
3.16	Color de Preferencia de las Amas de Casa	123
3.17	Factor que determina la compra de las Amas de Casa	124
3.18	Establecimientos donde las Amas de Casa adquieren la Pintura	125
3.19	Razón por la cual compran en dicho Establecimiento	126
3.20	Frecuencia con que Pintan las Amas de Casa sus Hogares	127
3.21	Marca de Pintura Comprada en los Últimos 12 Meses	128
3.22	Marca de Pintura Próxima a Comprar por las Amas de Casa	129
3.23	Amas de Casa que conocen la Marca Superior	130
3.24	Lo que las Amas de Casa conocen de la Marca Superior	131
3.25	Las Amas de Casa de encontrar a Superior la Adquirirían	132
3.26	Razones de las Amas de Casa por la cual la Comprarían	133
3.27	Los Ingresos Familiares de los Hogares Encuestados	134
3.28	Zonificación de la Ciudad de Guayaquil	135
3.29	Género de los Encuestados	136
3.30	Cargo que ocupan los Encuestados en los Establecimientos	137
3.31	Distribuidores de Productos de la Línea Arquitectónica	138
3.32	Pintura de Casa Recomendada por los Encuestados	139

3.33	Razones por las cuales se recomienda dicha Marca de Pintura	140
3.34	Marcas de Pintura Arquitectónica que distribuyen en los Establecimientos Encuestados	141
3.35	Pinturas de Casa que presentan el mayor Índice de Venta	142
3.36	Productos de la Línea Arquitectónica con Mayor Salida	143
3.37	Principales Atributos que Influyen en la Decisión de Compra de la Pintura Arquitectónica	144
3.38	Establecimientos que Distribuyen Pinturas Superior	145
3.39	Razones por las cuales no Distribuyen los Establecimientos a Pinturas Superior	146
3.40	Razones que harían a los Establecimientos empezar a distribuir Pinturas Superior	147
3.41	El Tipo de Taller	148
3.42	Zonificación de la Ciudad de Guayaquil	149
3.43	Género de los Encuestados	150
3.44	Cargo que ocupan los Encuestados en los Establecimientos	151
3.45	Marca de Pintura Automotriz que Utilizan en el Establecimiento	152
3.46	Razones por las cuales se usa dicha Marca de Pintura	153
3.47	Lugar donde Compran los Talleres usualmente la Pintura	154
3.48	Frecuencia con que los Talleres adquieren la Pintura	155
3.49	Conocimiento de otra Marca Similar	156
3.50	Nombre de la Marca Similar	157

3.51	Razones por las cuales no Compran los Talleres a P. Superior	158
3.52	Talleres de Enderezada y Pintada que conocen a Superior	159
3.53	Razones por las cuales no Compran los Talleres a P. Superior	160
3.54	Talleres que adquirirían Pinturas Superior de ser entregado el Producto directamente al Establecimiento	161
3.55	Zonificación de la Ciudad de Guayaquil	162
3.56	Género de los Encuestados	163
3.57	Cargo que ocupan los Encuestados en los Establecimientos	164
3.58	Distribuidores de Productos de la Línea Automotriz	165
3.59	Pintura de Auto Recomendada por los Encuestados	166
3.60	Razones por las cuales se recomienda dicha Marca de Pintura	167
3.61	Marcas de Pintura Automotriz que distribuyen en los Establecimientos Encuestados	168
3.62	Pinturas de Auto que presentan el mayor Índice de Venta	169
3.63	Productos de la Línea Automotriz con Mayor Salida	170
3.64	Principales Atributos que Influyen en la Decisión de Compra de la Pintura Automotriz	171
3.65	Establecimientos que Distribuyen Pinturas Superior	172
3.66	Razones por las cuales no Distribuyen los Establecimientos a Pinturas Superior	173
3.67	Razones que harían a los Establecimientos empezar a distribuir Pinturas Superior	174

INDICE DE TABLAS

TABLA	TITULO	PAGINA
1.1	Ventas y resultados operacionales	33
1.2	Competencia para los productos de Pinturas Superior	34
1.3	Las 1000 Compañías más Importantes del Ecuador	43
4.1	Bases de Competencia	193
4.2	Análisis de Riesgo Estratégico	200
5.1	Cantidad de Pintura Requerida	230
6.1	Producto Interno Bruto del Ecuador	237
6.2	Inflación Mensual	238
6.3	Cotización del Dólar	239
6.4	Población Económicamente Activa	240
6.5	Variación del Estado de Resultados	241
6.6	Tabla de Razones Financieras	248
6.7	Proyección de las Ventas	251
7.1	Estado de Pérdidas y Ganancias Proyectados	254
7.2	Estado de Pérdidas y Ganancias Final	256

7.3	Balance General Proyectado al 2001	258
7.4	Balance General Proyectado al 2002	259
7.5	Comparación de Precios por Producto	260
7.6	Tabla de Precios Indexados a la Inflación	261

INTRODUCCIÓN

Debido a la crisis por la que ha estado atravesando el Ecuador en estos últimos tiempos, las empresas se han visto terriblemente afectadas por la falta de poder adquisitivo de las personas, así como también por la falta de liquidez en el sistema, esto sumado a la gran competitividad existente en el mercado de las pinturas nos han puesto en la necesidad de plantearnos estrategias que permitan a la empresa poder mantenerse dentro del mercado de la manera más competitiva posible tanto en épocas de bonanza y crecimiento económico así como en situaciones desfavorables.

El mercado de las pinturas se encuentra en una etapa de crecimiento, sin embargo, la competencia es muy dura debido a la cantidad de competidores.

A pesar de que Pinturas Superior es una empresa que se ha mantenido en el mercado por 28 años y goza de un cierto prestigio, esta ya no obtiene los mismos ingresos ni éxitos alcanzados en años anteriores.

A partir de este problema, encontramos que el consumidor de fin de siglo está rodeado de alternativas como nunca antes en la historia. Su expectativa y sus exigencias crecen día a día. Para captar sus preferencias es necesario comprender su conducta con profundidad y mejorar su nivel de vida con productos y servicios que adquieran y sostengan superioridad y competitividad, algo que solamente un enfoque basado en el consumidor nos permitirá lograrlo.

La finalidad de este proyecto es plantear estrategias de mercadotecnia para mejorar la percepción del consumidor, el grado de aceptación hacia nuestra marca y la participación en ventas de mercado de nuestro producto a fin de incrementar los ingresos por ventas de Pinturas Superior.

Para la realización de nuestro proyecto nos hemos basado en la propuesta de marketing dada por el enfoque de Mackensey, de una Maestría de la Universidad de Monterrey, cuyo programa planteaba el Sistema de Información y Dirección por Estrategias (SIDE).

I. ANÁLISIS DE LA EMPRESA Y PRODUCTO

1.1 LA EMPRESA

1.1.1 RESEÑA HISTORICA

Conscientes de las necesidades del mercado, el Grupo Govea-Aroba funda hacia el año 1973 la industria de pinturas "Pinturas Superior Cía. Ltda.". Su negocio es la fabricación y venta de pinturas, recubrimientos, materiales de protección de superficies y de las materias primas o intermedias necesarias para fabricarlos, teniendo así como slogan: "La excelencia del buen pintor."

Desde sus inicios, Superior implantó un ambicioso programa de Investigación y Desarrollo de Productos, que la ha colocado en la actualidad en una posición estratégica para poder competir en el mediano plazo con las grandes empresas de la industria en el campo de especialidades, pinturas y recubrimientos de alto desempeño.

Las modernas instalaciones de laboratorio, planta de fabricación, bodegas y personal altamente capacitado, junto con una excelente flotilla de vehículos, les permiten cumplir satisfactoriamente con las exigencias de seguridad, higiene industrial y servicio al cliente.

Su capacidad de almacenamiento y distribución le permite a la empresa abastecer rápidamente a más de 800 comercios en todo el país, incluyendo grandes cadenas de pinturerías, y ferreterías. Asimismo, cuenta con una estructura muy importante de almacenamiento de materias primas nacionales e importadas (desde EE.UU., Alemania, España, Italia, Finlandia, Brasil, etc.), que le permiten asegurar la continuidad de su producción.

Su planta propiamente dicha, cuenta con modernos equipos de alta capacidad productiva, que aún así, se encuentran en constante revisión para adecuarse a las últimas tecnologías y alcanzar los máximos índices de productividad.

Su Departamento de Investigación y Desarrollo a partir de necesidades del mercado y sugerencias de sus clientes, analiza, formula y comprueba nuevos productos y sus perfoances, con el aporte renovado de profesionales altamente especializados, apoyados en una importante estructura de laboratorio y área de ensayos para tal fin.

1.1.2 MISION - VISION

La compañía Pinturas Superior tiene como misión empresarial:

Pinturas Superior es una organización dedicada a la elaboración de revestimientos para protección y decoración de superficies; comprometida a ser líder en los negocios en los cuales actúe, brindando calidad, bajo los más altos estándares de desempeño, con personal suficientemente capacitado y tecnología actualizada, que responda plenamente a las necesidades del consumidor, y niveles de rentabilidad que le garanticen la permanencia de nuestra organización en el mercado y su continuo crecimiento.

Pinturas Superior cree en la constante búsqueda de los mejores resultados, enmarcada dentro del más alto concepto de la ética comercial y la responsabilidad social, principios dentro de los cuales su personal delimitará su accionar.

Su filosofía se basa en los siguientes valores:

Liderazgo	Firmeza
Creatividad	Excelencia
Integridad	Justicia
Lealtad	Responsabilidad
Disciplina	Orgullo
Sensibilidad	Congruencia
Compromiso	Nobleza

Su visión:

Buscar la permanencia en el mercado a través de la penetración a nuevos mercados con productos innovadores y un enfoque permanente hacia la mejora continua.

Ser una empresa reconocida como modelo ante nuestros Clientes, Proveedores, Autoridades, Empleados y Sociedad en general.

1.1.3 DEFINICION DE LOS RECURSOS ASIGNADOS

La empresa cuenta con una planta de producción de 10 hectáreas en su totalidad, de las cuales solo la construcción de 3 está terminada. Está ubicada

en el Km 24 de la Vía a la Costa, donde trabajan 30 empleados en la fabricación de todos sus productos. Esta planta, se encuentra implementada con maquinaria sofisticada como mezcladoras planetarias Meyer y los molinos de marca DYNO MILL. Tiene una capacidad para producir hasta 5000 galones de pintura al día, lo que permite satisfacer la demanda de los clientes, distribuidores y otros.

Además de la planta, la compañía cuenta con una sede administrativa ubicada en el Km 6 ½ de la Av. Juan Tanca Marengo, donde laboran 30 empleados:

Personal Administrativo: 8, de los cuales 4 son accionistas.

Departamento de Ventas: 9, de los cuales 5 son vendedores.

Personal del Área de Producción: 13.

1.2 EL PRODUCTO

1.2.1 RESEÑA HISTORICA

Las distintas líneas de producto de Pinturas Superior hacen su aparición a partir de 1973. Pinturas, recubrimientos, materiales de protección de

superficies, entre otras, han sido algunos de los productos que a través de los años se han ido desarrollando y ofreciendo al público.

En la actualidad contamos con cuatro líneas, las cuales incluyen una extensa variedad de productos:

AUTOMOTRIZ: SUPERCRYL
 SUPERLAC
 SINTETICO
 FONDOS NITRO
 MASILLA
 SUPERCRYL
 FONDO

ARQUITECTONICA: ESMALTE
 ECONOMICO
 SUPERLATEX
 ACRILATEX
 ECOLATEX

INDUSTRIAL: ANTICORROSIVO

ARTESANAL: SELLADOR
 TRANSPARENTE
 REMOVEDOR
 BARNIZ

El concepto de producto, plantea que los consumidores favorecerán a aquellos productos que ofrezcan la mejor calidad, rendimiento y características novedosas¹.

Hemos tomado en consideración el concepto de producto para emprender nuestro análisis a fin de conocer los cambios que requiere nuestra empresa con el objetivo de que su producto retome el éxito alcanzado en años anteriores.

Los directivos de organizaciones orientadas hacia el producto canalizan su energía a la producción de buenos productos y a mejorarlos conforme transcurre el tiempo².

El problema de muchas empresas orientadas hacia el producto radica en que emprenden el diseño sin tomar en cuenta las opiniones de los consumidores; confían en que sus ingenieros sabrán como diseñar o mejorar el producto y

adecuada³. De ahí partimos para decir que muchas empresas caen en la desmedida concentración en el producto y no en la necesidad, lo que se conoce comúnmente como miopía de la mercadotecnia. Precisamente, es esta equivocada orientación a través de los años la que vamos a cambiar con este estudio, puesto que hemos analizado básicamente los intereses del público en general a fin de satisfacerlos, otorgándole valor agregado a nuestro producto.

1.2.2 PROCESO DE PRODUCCION

El proceso de producción de pinturas para Pinturas Superior es sencillo debido a que la materia prima es importada de Europa y Estados Unidos. La materia prima es almacenada en una bodega disponible específicamente para ese propósito. La pintura esta compuesta por pigmentos, solventes, resinas y aditivos, los cuales son depositados en una mezcladora a fin de obtener la mezcla que luego se procesa en los molinos para lograr disolverla y finalmente se diluye en otra mezcladora. El producto de este proceso, es enviado al laboratorio de calidad de la compañía. Luego de los análisis correspondientes, el producto es envasado de acuerdo a su volumen para luego ser colocado en cartones y almacenado en la bodega de productos terminados.

luego ser colocado en cartones y almacenado en la bodega de productos terminados.

1.2.3 CARACTERÍSTICAS Y EMPLEO

Para nombrar las características y formas de empleo más importantes, hemos tomado algunos productos relevantes como son:

- Acrilátex Superior, es una pintura arquitectónica de excelente calidad, elaborado a base de látex 100% acrílico que forma una película de máxima protección plástica, con elevada resistencia a microorganismos (moho), intemperie, fuertes lluvias, alta humedad, viento, calor, luz ultravioleta y cambios fuertes de temperatura. Se lo debe utilizar en concreto, cemento, estuco, fibrocemento, empaste, madera, cartón prensado, etc. Es recomendado por su excelente durabilidad y resistencia para decorar techos y fachadas exteriores.
- Superlátex Profesional, es una pintura arquitectónica de muy buena calidad, elaborada a base de látex vinil-acrílico. Es de fácil aplicación y gran rendimiento. Ideal para primeras manos en trabajos profesionales y como acabado final de grandes superficies, cuando se desea obtener

al mismo tiempo economía y rendimiento. Se recomienda su uso para interiores de mayor relevancia del color y suave textura por su buena resistencia y durabilidad.

- Ecolátex Superior, es una pintura arquitectónica recomendada para decorar viviendas y urbanizaciones de Tipo Social. Producto Mate de buen cubrimiento, rendimiento y bajo precio para interiores. Se lo puede utilizar en concreto, cemento, estuco, fibrocemento, empaste, madera, y cartón prensado. Altamente recomendado para decoración de interiores.
- Eco Esmalte Superior, es un recubrimiento de uso general tipo económico, diseñado bajo los últimos avances tecnológicos tendiente a reducir la contaminación del medio ambiente por efecto de su composición de solventes, la misma que no contiene plomo, cromo ni mercurio, y es de bajo contenido de volátiles orgánicos. Entre sus características más importantes, encontramos que es de buen recubrimiento, alto brillo, excelente dureza, rápido secado, prolongada durabilidad, y de fácil aplicación.
- Esmalte Superior, es un recubrimiento elaborado a base de resinas alquídicas de la más alta calidad. Está formulado para obtener un alto

brillo, elasticidad, excelente resistencia a la luz natural y agentes atmosféricos exteriores. De gran durabilidad tanto para el uso doméstico como industrial.

- Anticorrosivo Superior, está formulado de acuerdo a los últimos adelantos técnicos para suministrar una alta resistencia a los agentes atmosféricos oxidantes, causantes de la corrosión. Esto se logra con el uso de resinas, pigmentos y aditivos inhibidores de la corrosión.
- Supercryl es una laca 100% acrílica de tecnología americana, para acabados automotrices de secado al aire, especialmente formulado para repinte automotriz; que proporciona un acabado de gran brillo, resistencia y durabilidad. Supercryl incluye masilla, fondo, laca de acabado, y thinner. También viene en una amplia gama de colores que pueden mezclarse entre sí, para obtener una infinidad de tonos.
- Superlac para acabados automotrices, es una laca de nitrocelulosa especialmente formulada para superficies metálicas, donde se desea un acabado de gran belleza y duración, excelente brillo, flexibilidad, dureza, adherencia y gran resistencia a la intemperie.

- Superior Sintético Automotriz, es un esmalte tipo alquídico de rapidísimo secado y alto brillo, formulado para proporcionar además magníficas características de nivelación, flexibilidad, excelente resistencia a la intemperie y durabilidad. El Sintético Automotriz viene en una amplia gama de colores que pueden mezclarse entre sí, para obtener una infinidad de tonos.

1.2.4 SITUACION ACTUAL

Durante los últimos 5 años las ventas y resultados operacionales arrojan las siguientes cifras:

TABLA 1.1

VENTAS Y RESULTADOS OPERACIONALES

	1996	1997	1998	1999	2000
Ventas netas	2,235,967.06	2,881,263.82	2,276,566.72	1,373,690.53	1,559,909.75
Utilidad líquida	90,505.23	225,307.36	308,464.22	217,601.92	194,951.16
Margen de Utilidad /Ventas	4.05%	7.82%	13.55%	15.84%	12.50%

Fuente: Departamento de Contabilidad de Pinturas Superior

Nota: Cantidades expresadas en dólares

El incremento en las utilidades ha sido entre 4% y 13% en los últimos 5 años. Además se puede apreciar que en el año 2000, debido a la crisis económica que el país atravesó hubo un pequeño decrecimiento en su porcentaje.

A continuación, la tabla 1.2 muestra algunos de los productos más destacados de la línea de productos que ofrece Pinturas Superior, el mismo que señala las competencias directas para cada uno de los productos.

TABLA 1.2

COMPETENCIA PARA LOS PRODUCTOS DE PINTURAS SUPERIOR (Basados en las listas de precios de Enero del 2003)				
MARCA	SUPERIOR	CONDOR	UNILAC	ULTRA
PRODUCTO	ACRILATEX	SUPER CORONA SATINADO	LATEX SUPREMO	PINTA BIEN
(PRECIO x GLS)	\$9.74	\$15.75	\$13.91	\$7.79
PRODUCTO	SUPERLATEX	ECONOMICA	LATEX COMERCIAL	ULTRA LATEX
(PRECIO x GLS)	\$5.95	\$6.10	\$10.40	\$6.75
PRODUCTO	ECOLATEX	EXTRALATEX	UNILATEX	ULTRA ECONOMICO
(PRECIO x GLS)	\$3.88	\$4.25	\$5.69	\$3.69
PRODUCTO	ESMALTE SUPERIOR	ESMALTE TAN	ESMALTE SUPREMO	ULTRA ESMALTE
(PRECIO x GLS)	\$11.44	\$11.85	\$13.88	\$9.03
PRODUCTO	ECOESMALTE	EXTRA ESMALTE	UNIESMALTE	
(PRECIO x GLS)	\$8.30	\$8.90	\$11.32	
PRODUCTO	MASILLA PLASTICA	MUSTANG		
(PRECIO x GLS)	\$10.22	\$19.16		
PRODUCTO	SUPERLAC	CONDORLAC		
(PRECIO x GLS)	\$15.21	\$15.71		
PRODUCTO	ACRYLICO	ACRILAC		
(PRECIO x GLS)	\$27.96	\$28.18		

Fuente: Departamento de Mercadeo de Pinturas Superior.

Elaborado por: Ma. Fernanda Barba, Ana Ma. Flores, Fabricio Tutivén.

Como se puede observar, tanto los precios de Superior como los de la competencia son similares. Y esto se debe a que las materias primas que se utilizan para producir pinturas en la industria ecuatoriana por lo general son obtenidas de los mismos proveedores e importadas de los mismos países.

Los laboratorios de Pinturas Superior, aseguran que la calidad de pintura que hoy existe en el mercado ecuatoriano es de óptima calidad, refiriéndose no solo a su producto sino también al de la competencia. Dejando claro, que siempre hay uno que se destaca como el mejor por producto, como es el caso del Sintético Automotriz de Superior, el cual tiene una calidad mayor a la de los productos ofrecidos por la competencia.

1.3 CLIENTES

En nuestro estudio, hemos determinado que Pinturas Superior esta dirigida a tres tipos de clientes:

- Distribuidores
- Intermediarios
- Usuario Final

Todos estos clientes constituyen una parte fundamental en nuestro estudio, puesto que son la base para realizar las estrategias de mercadeo dirigidas hacia lograr la influencia deseada en ellos, con el fin de lograr así una mayor participación de nuestra marca en el mercado de pinturas.

En nuestro estudio, hemos determinado los motivos que los lleva a los distintos clientes a tomar una decisión importante de compra. Se ha querido determinar si lo que lleva a la compra de una marca de pintura específica tiene que ver con atributos como el precio, calidad, color, costumbre, margen de ganancia, entre otros, para lo cual realizamos encuestas a los tres tipos de clientes por separado a fin de conocer de cerca nuestro mercado.

1.3.1 DISTRIBUIDORES

Los distribuidores son aquellos que se abastecen de pintura de distintos tipos y marcas y las ofrecen al público en locales y puntos de venta. Ejemplos de distribuidores son: las ferreterías y los almacenes distribuidores de pintura.

Actualmente, en el mercado de pinturas de la ciudad de Guayaquil, contamos con un total de 513 distribuidores registrados. De los cuales 496 se registraron en la Cámara de Comercio y los 17 restantes en la Cámara de la Pequeña Industria.

1.3.2 INTERMEDIARIOS

Los intermediarios, por otro lado son aquellos que compran pintura para proporcionar valor agregado a un producto o servicio. Ejemplos de Intermediarios son: principalmente los pintores y los talleres automotrices de enderezada y pintada.

En la actualidad, en la ciudad de Guayaquil nos encontramos con un mercado de tan solo 226 talleres registrados, por el Servicio de Renta Interna.

1.3.3 USUARIO FINAL

Finalmente, tenemos al usuario final, que lo definimos como el dueño del bien que va a ser pintado. Puede ser el dueño de una casa que se va a pintar, el dueño de un vehículo que requiera de pintura, entre otros.

Según datos estadísticos brindados por el INEC, existe una proyección para el año 2000 de un total de 2'166.194 habitantes en la ciudad de Guayaquil, la cual se encuentra dividida en zona rural y zona urbana. Para nuestro estudio hemos decidido considerar únicamente la zona urbana, debido a que la zona rural tan solo representa el 2.25% del total de la población de Guayaquil y de estos son muy pocos los que pintan sus hogares con pintura⁴.

1.3 ANALISIS SITUACIONAL

1.4.1 FODA

FORTALEZAS:

- Buena calidad del producto.
- Maquinaria e infraestructura propia.
- Tecnología Norteamericana y Ecuatoriana.
- Excelente manejo del área financiera.

OPORTUNIDADES:

- La situación actual del mercado obliga a la gente a tener preferencia por productos más económicos, lo que nos impulsó a desarrollar dos productos que suplan esta necesidad: Ecolátex y Ecoesmalte.
- La Ordenanza Municipal referente al cuidado y buena imagen de las fachadas en Guayaquil.
- Enfocarse a nuevos nichos de mercados.
- Exportación con país vecino.
- Tratar de romper las estacionalidades en el año mediante incentivos y promociones.

- Buscar y enfocarnos en lograr nuevos contratos con asociaciones y constructoras o entidades publicas y privadas para incrementar las ventas.

DEBILIDADES:

- Mal servicio al cliente.
- Mala organización de los canales de distribución.
- Falta de posicionamiento de la marca.
- Bajo nivel de recordación de la marca.
- Falta de definición del grupo objetivo.
- Pocos medios utilizados para promover sus productos.
- No tienen cultura corporativa.

AMENAZAS:

- Varias marcas de pinturas que han salido al mercado a bajo precio como: Ultra, Ecuapinturas, Excel, Toucan.
- Movimientos de incertidumbre en la economía nacional.
- Presencia de marcas de la competencia.
- Entrada de Pintuco al mercado ecuatoriano, la cual se fusionó con Glidden.

1.4.2 SITUACION ACTUAL DE LA MERCADOTECNIA

Situación Competencia

Pinturas Superior goza de cierto prestigio y reconocimiento en la industria de pinturas, ya que su producto es considerado de buena calidad, consistente y con un precio competitivo de mercado. Además cuenta con canales de distribución que se manejan mediante las ventas directas de almacenes exclusivos, lo cual cubre un 30%, además de las ventas indirectas que alcanzan un 60% de los mayoristas y un 10% de los minoristas.

Actualmente, existen 32 empresas de pinturas en el mercado ecuatoriano. Entre las cuales, las marcas más destacadas son:

- a) Pinturas Cóndor S.A., tiene 53 años en el mercado ecuatoriano y cuenta con sus oficinas ubicadas en la Calle Gustavo Domínguez y Av. Juan Tanca Marengo Km 6.5 , siendo la sede de la sucursal principal en Quito.

Esta organización, se maneja mediante unos canales de distribución magníficos los cuales logran una comercialización de su producto exitosa.

En Guayaquil, esta marca innovó en el mercado años atrás con el sistema

técnico de preparación de colores al instante, con la línea Condortrend, razón por la cual se la encuentra fácilmente en las ferreterías más importantes de la ciudad.

- b) Pinturas Wesco S.A., es la más antigua en la industria ecuatoriana de pinturas. Se encuentra funcionando desde hace 56 años en nuestro país. La matriz principal de la misma también reside en Quito. Su sucursal en Guayaquil está ubicada en la Vía Daule Km 9.5 .

Wesco posee una buena cobertura en el sector de la ciudad de Guayaquil, puesto que tiene una amplia gama de distribuidores.

- c) Pinturas Unidas S.A., fue fundada en el Ecuador en el año 1967, es decir, tiene 34 años funcionando en el país. Unidas realiza la distribución de sus productos Látex Supremo para la Línea Arquitectónica, Sayerlack para la Línea de Madera, International para la Línea Marina e Industrial, y Renner Duppont para la Línea Automotriz. La fábrica en Guayaquil está ubicada en el Km 16.5 Vía Daule y en Quito sus oficinas están localizadas en Panamericana Norte Km 7.5 .

Hasta el día de hoy, Unidas ha sido percibida por el consumidor como la que ofrece mejor servicio. Dicha compañía, posee distribuidor directo,

razón por la cual tienen una gran asistencia en casi todas las ferreterías de la ciudad. Además de contar con franquicia de venta en los principales supermercados de la ciudad.

- d) Pinturas Ecuatorianas S.A. PINTEC GLIDDEN, mantiene una excelente reputación como empresa multinacional que es, y se encuentra establecida en el mercado ecuatoriano desde el año 1957, y no es sino después de 44 años que se le presenta la magnífica propuesta de fusionarse con Pintuco, organización colombiana que ocupa el cuarto lugar de las principales empresas de pinturas en América. Esta decisión se llevó acabo en Mayo del 2000, fecha a partir de la cual se escucha hablar de Pinturas Ecuatorianas S.A. GLIDDEN - PINTUCO a través de todo medio de comunicación.

En el breve tiempo que Pintuco lleva en el mercado ecuatoriano, ha desarrollado una exitosa campaña publicitaria bastante agresiva, la cual ha logrado darle un reconocimiento de marca y un posicionamiento de imagen inmediato. Seguido también por un magnífico manejo de comercialización mediante los canales de distribución, ofreciendo servicio más producto. Y de esta manera se han dado a conocer por la población en todo el país.

e) Ultra Química Cía. Ltda., tiene aproximadamente la misma edad de Pinturas Superior en el mercado de pinturas (26 años) y cuenta con una fábrica localizada en el Km 5 Vía Daule. Este competidor mantiene una línea muy similar a la de los productos de Superior, donde ofrece Látex, Empaste, Esmaltes, Impermeabilizantes y Barnices.

A lo largo de los años, Ultra se ha venido ubicando siempre como un competidor muy cercano de Superior, debido a la semejanza en los precios económicos de los productos y a que el consumidor percibe estas dos marcas de igual calidad.

A continuación, presentamos un cuadro resumiendo cierta información destacada de estos importantes competidores.

Tabla 1.3

" Las 1000 Compañías más Importantes del Ecuador "

Rank 1997	Rank 1996	Nombre de la Cía	Ciudad	Sector	Rentabilidad			Empleados	Accionistas	Posición respecto a		
					Activo	Patrimonio	Ventas			Activo	Patrimonio	Ventas
176	184	CONDOR	Quito	Industrias	14.67	28.95	8.45	258	2	242	176	135
351	266	WESCO	Quito	Industrias	1.16	3.49	1.70	196	5	283	326	430
381	351	UNIDAS	Gquil	Industrias	2.39	5.21	1.61	0	5	488	398	335
491	516	PINTEC	Gquil	Industrias	*	*	*	111	1	543	532	480
687	1313	ULTRA	Gquil	Industrias	0.10	0.10	0.27	0	2	632	242	1356

Fuente: Super Intendencia de Compañías, 1998

1.4.3 ANALISIS DE LAS MATRICES BCG

Antes de comenzar el análisis detallado de las matrices BCG debemos mencionar que el mismo lo hemos realizado tomando como líneas de referencia, algunas variables que consideramos importantes para la industria de las pinturas tales como: el índice de crecimiento anual de la industria, el índice de crecimiento anual del PIB y el índice de crecimiento anual de IPC; mostrando este último los resultados menos favorables, debido al acelerado crecimiento de la inflación durante los últimos años, el cual resultó inversamente proporcional al crecimiento de las ventas en la industria⁵.

Si observamos el desenvolvimiento de PINTURAS SUPERIOR durante los últimos cinco años comprobaremos que al empezar (año 1996) la empresa se encontraba catalogada como "perro," una empresa en la cual no vale la pena invertir y que debe de ser desechada⁶; más esta situación cambió favorablemente en el año 1997, cuando las ventas de Pinturas Superior sufrieron un despunte, en relación a años anteriores, y la compañía se catalogó (dentro de las seis mejores) como una de las incógnitas mejor opcionadas a desarrollarse⁷.

A pesar de la crisis que empezó a afectar tanto a la industria como al país durante el año 1998⁸, en el 1999 logró superar el índice de crecimiento de la

industria, manteniéndose a flote y en una posición mucho más favorable que muchos de sus competidores⁹.

Lo que nos llevó a confirmar definitivamente que vale la pena invertir en esta empresa para sacarla adelante fue que, revisando su situación para el año 2000, esta logró superar las expectativas de crecimiento que se tenían, ya que aunque la industria aún no logra recuperarse de la dura caída de los años 1998 y 1999, Superior sí logró crecer más aún no sobre los índices de inflación; lo cual habría resultado casi imposible dadas las circunstancias económicas que atraviesa el país¹⁰.

1.4.4 MATRIZ GENERAL ELECTRIC

La Matriz General Electric esta compuesta por dos dimensiones: el grado de atraktividad de la industria y el grado de fortaleza del negocio.

El grado de atraktividad de la industria es la estimación subjetiva basada en factores externos, no controlables por la empresa, que trata de capturar la estructura competitiva de la industria en que opera el negocio.

La fortaleza del negocio constituye la estimación subjetiva basada en los factores críticos del éxito, muy controlables por la empresa, que define la posición competitiva de un negocio dentro de su industria.

Para el caso de Pinturas Superior, el atractivo de la industria es medio al igual que la fortaleza del negocio. La Matriz Atractividad de la Industria - Fortaleza del Negocio, (de donde se genera la Matriz General Electric) nos muestra que no solo a nivel de empresa sino también a nivel de Líneas de Productos, Pinturas Superior se encuentra en el Cuadrante de Selectividad.

GRAFICO 1.1

MATRIZ GENERAL ELECTRIC

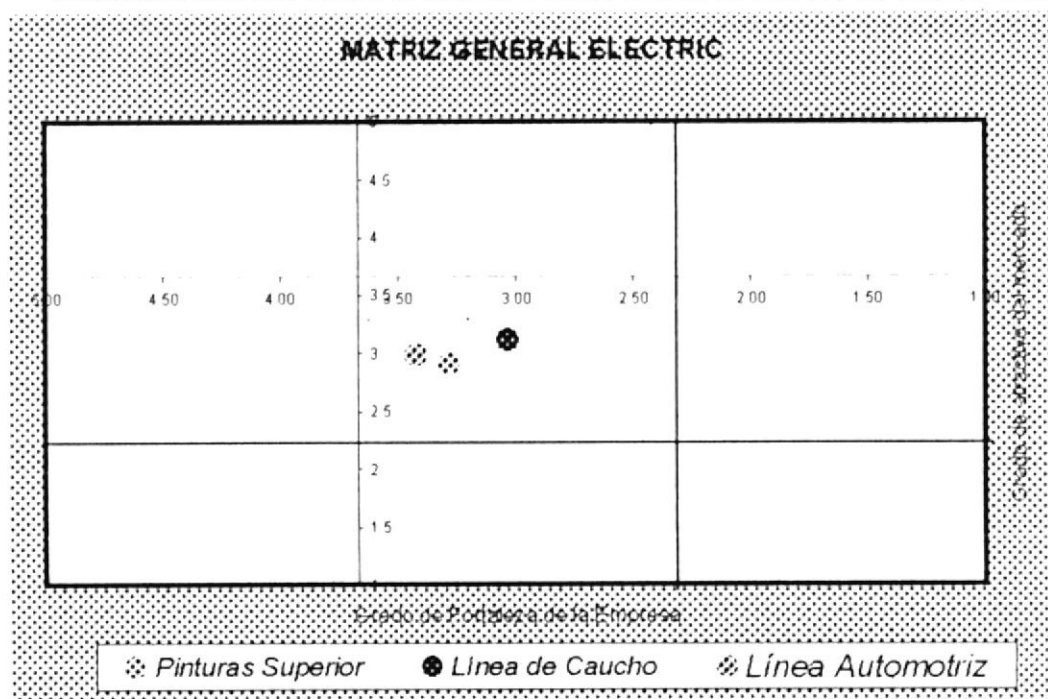
		Atractividad de la Industria		
		Alta	Media	Baja
Fortaleza del Negocio	Alta	Inversión y Crecimiento	Crecimiento Selectivo	Selectividad
	Media	Crecimiento Selectivo	Selectividad	Cosechar/Desinvertir
	Baja	Selectividad	Cosechar/Desinvertir	Cosechar/Desinvertir

Fuente: Kotler, Dirección de Mercadotecnia

Una vez que hemos identificado nuestro enfoque selectivo, procedemos a graficar la Matriz General Electric. El gráfico lo obtenemos a partir de la calificación que la administración le proporcionó a cada factor a partir de 1 (poco atractivo) hasta 5 (muy atractivo) de acuerdo a la posición del negocio respecto a ese factor. Luego las clasificaciones se multiplican por valores ponderados que reflejan la importancia relativa de los factores, para llegar a los valores, los cuales se suman para cada dimensión¹¹.

GRAFICO 1.2

UBICACIÓN DE LA EMPRESA Y SUS LINEAS EN LA MATRIZ G.E.



Fuente: Investigación para Pinturas Superior.

Elaborado por: Ma. Fernanda Barba, Ana Ma. Flores, Fabricio Tutivén.

Fecha: Enero 2001

En el gráfico tanto la empresa, así como las dos líneas más rentables caen en el cuadrante medio, esta ubicación lo que sugiere es que debemos administrar para obtener ingresos. Lo que implica que la empresa debería protegerse contra el programa existente, y concentrar su inversión en aquellos segmentos donde la rentabilidad es buena y se corre escaso riesgo¹². Donde se van a identificar los segmentos de crecimiento, especializar e invertir selectivamente.

NOTAS AL PIE

-
- ¹ KOTLER P. Dirección de Mercadotecnia. Prentice Hall, México, 1996, pág. 16.
 - ² KOTLER P. Dirección de Mercadotecnia. Prentice Hall, México, 1996, pág. 16.
 - ³ KOTLER P. Dirección de Mercadotecnia. Prentice Hall, México, 1996, pág. 16.
 - ⁴ Ver Anexo 1. Proyección de la población ecuatoriana por provincias, cantones y áreas.
 - ⁵ Ver Anexo 2. Matrices BCG de 1996 al 2000.
 - ⁶ Ver Anexo 3. Matrices BCG de 1996.
 - ⁷ Ver Anexo 4. Matrices BCG de 1997.
 - ⁸ Ver Anexo 5. Matrices BCG de 1998.
 - ⁹ Ver Anexo 6. Matrices BCG de 1999.
 - ¹⁰ Ver Anexo 7. Matrices BCG del 2000.
 - ¹¹ KOTLER P. Dirección de Mercadotecnia. Prentice Hall, México, 1996, pág. 75.
 - ¹² KOTLER P. Dirección de Mercadotecnia. Prentice Hall, México, 1996, pág. 74.

II. ANÁLISIS DE NEGOCIOS (SIDE)

2.1 DEFINICION DE LOS NEGOCIOS

El Sistema de Dirección Estratégica es una forma de operar en la actualidad. En si no es una planeación, sino un sistema de Gerencia General en los varios niveles clave, en la línea y en el staff. Se lo ha implementado en México y en Monterrey, donde es considerado un proceso factible.

El SIDE, es un sistema integrado que facilita la toma de decisiones para enfrentarse con mayor rapidez a las diversas situaciones de un medio rápidamente cambiante.

Este sistema:

- Propicia a la Integración de Equipos de Trabajo.
- Enlaza la Planeación Estratégica con los presupuestos operativos.
- Permite compartir información, canalizar recursos y asignar prioridades.

- Prevee monitorear el proceso de implementación de las estrategias.

El objetivo principal de este sistema es facilitar el trabajo de la organización, mas no que la organización trabaje para el sistema.

Este sistema utiliza como herramienta fundamental el análisis en base a Unidades Estratégicas de Negocios (UEN), definiendo una UEN como un negocio que puede operar independientemente en caso de ser separado de la empresa. Es decir, que es el área de negocio que posee un mercado externo de bienes o servicios para el cual se pueden determinar objetivos independientemente de otras áreas del negocio.

La UEN es también considerada como un negocio natural, en donde se puede desarrollar un conjunto de estrategias en forma independiente de otras unidades de la corporación. Tiene su propio conjunto de clientes y competidores y permite definir bases de competencia y factores claves de éxito¹.

En nuestro estudio, para poder definir las UENS con las que se trabajó, se elaboró primeramente la matriz BCG, por medio de la cual determinamos que la empresa Pinturas Superior posee dos líneas de producto altamente

rentables, la línea automotriz y la línea arquitectónica, las cuales cumplen con los requisitos para ser consideradas como UENS.

2.1.1 UEN #1: LINEA AUTOMOTRIZ

Las pinturas automotrices son aquellas que protegen y embellecen superficies de vehículos que están expuestos agresivamente al tránsito, ambiente, y circunstancias que no podría resistir otro tipo de pintura.

2.1.1.1 DEFINICION DE UNA MISION

La Línea Automotriz de Pinturas Superior tiene como misión fabricar pintura de buena calidad para productos específicos diseñados para los diferentes usos. Estos productos son de excelente adherencia, brillo y duración. Creando así un sistema de productos que protegen, embellecen y decoran las superficies de los vehículos.

2.1.1.2 ANALISIS FODA

FORTALEZAS:

- Calidad garantizada.
- Diversidad de segmentos determinado por los precios.
- Se modernizaron todas las etiquetas.
- Gama de colores variada.
- Tonalidad a largo tiempo.
- Durabilidad, elegancia y fácil aplicación.
- Gran resistencia al medio ambiente.

OPORTUNIDADES:

- Rendimiento a bajo precio.
- El consumidor actual tiene mayor poder adquisitivo debido a la mejoría de la situación económica del país.
- Con los sellos de seguridad que se van a aplicar en nuestros productos, se espera terminar con los productos fantasmas que se están distribuyendo en el mercado actual.
- Con la introducción de los nuevos productos, Wash Primer y Primer Universal, esperamos sustituir a productos similares de otras marcas.
- Existe un crecimiento del mercado de las pinturas.

DEBILIDADES:

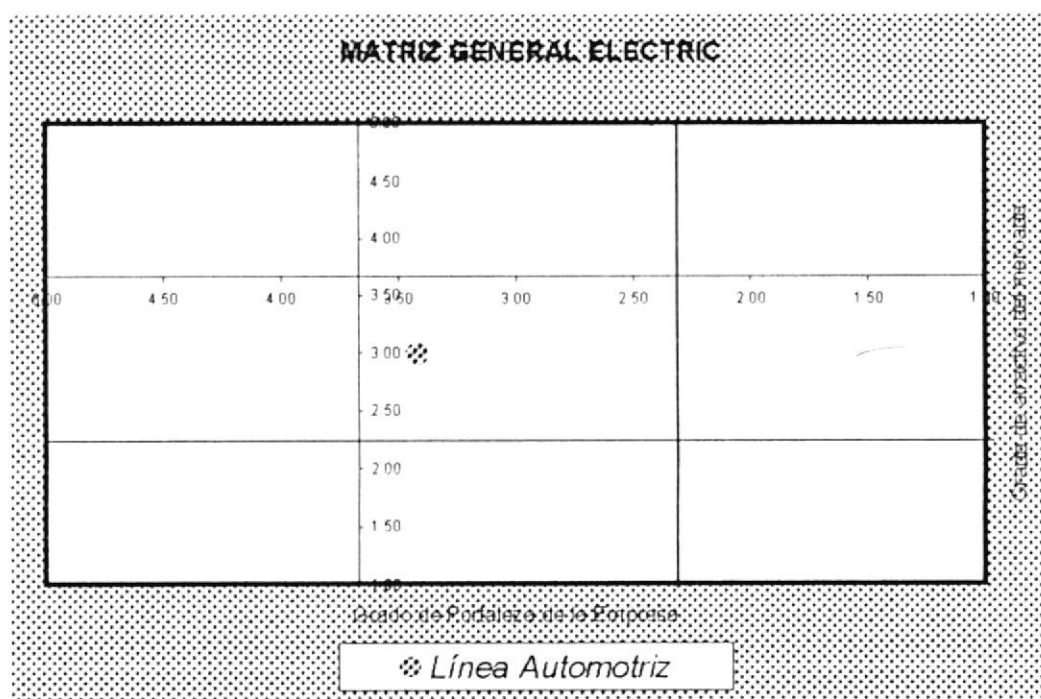
- Poco posicionamiento de marca.
- Mal servicio de despacho, es decir, en la distribución.
- Existe retrasos de la materia prima, lo cual ocasiona también un retraso en la producción.

AMENAZAS:

- Los productos fantasmas ocasionan perdida de mercado.
- Existe "cueteo" de nuestros productos y esto ocasiona una mala imagen para la marca.
- En el mercado existe falsificación de nuestro producto.
- Corrupción de mercado.
- Precios competitivos de los productos sustitutos.
- La denominada "Viveza Criolla," es donde el consumidor se deja meter gato por liebre y en este caso el único perjudicado es nuevamente la marca.
- También se ven los casos donde, la competencia "billetea" al dependiente del local para incrementar la salida de su producto, y esto nos perjudica.

2.1.1.3 MATRIZ GENERAL ELECTRIC

GRAFICO 2.1
MATRIZ G.E. DE LA UEN #1



debemos administrar para obtener ingresos, así como también identificar los segmentos de crecimiento y especializarse. Lo que implica que la empresa debería concentrar su inversión en esta línea cuya rentabilidad es muy buena y se corre escaso riesgo por ser la línea líder.

2.1.2 UEN #2: LINEA ARQUITECTONICA

La Línea Arquitectónica comprende un conjunto de productos preparadores de superficie, pinturas y acabados. Facilitan tanto la preparación de la superficie como el acabado final. Y comprende a todos aquellos productos utilizados comúnmente en las construcciones y estructuras que están expuestas al uso doméstico. Los mismos que protegen y embellecen áreas y superficies que necesitan un acabado diferente ya sea por la resistencia o protección requerida.

2.1.2.1 DEFINICION DE UNA MISION

Su misión se encuentra orientada a decorar y proteger todo tipo de superficies Arquitectónicas: Casas, Oficinas, Edificios, Centros recreativos,

Urbanizaciones, Centros turísticos, Unidades residenciales, Centros comerciales y en general todo tipo de construcción.

2.1.2.2 ANALISIS FODA

FORTALEZAS:

- Calidad garantizada.
- Diversidad de segmentos determinado por los precios.
- Etiquetas llamativas.
- Gama de colores variada.
- Tonalidad a largo tiempo.
- Durabilidad, elegancia y fácil aplicación.
- Alto brillo, secado rápido.
- Colores entremezclables.
- Gran resistencia al medio ambiente.
- Colores intensos y pasteles que pueden mezclarse y que en otras marcas no se encuentran.

OPORTUNIDADES:

- Rendimiento a bajo precio.
- Colores de moda a buen precio.

- El consumidor actual tiene mayor poder adquisitivo debido a la mejoría de la situación económica del país.
- El mes de Agosto es época alta.
- Las ventas se pueden incrementar tomando en consideración que tenemos festividades cercanas.
- Con los sellos de seguridad que se van a aplicar en nuestros productos, se espera terminar con los productos fantasmas que se están distribuyendo en el mercado actual.
- Con la introducción de los nuevos productos, Ecolátex y Ecoesmalte, esperamos sustituir a productos similares de otras marcas.
- Crecimiento del mercado de las pinturas.

DEBILIDADES:

- Poco posicionamiento de marca.
- Mal servicio de despacho, es decir, en la distribución.

AMENAZAS:

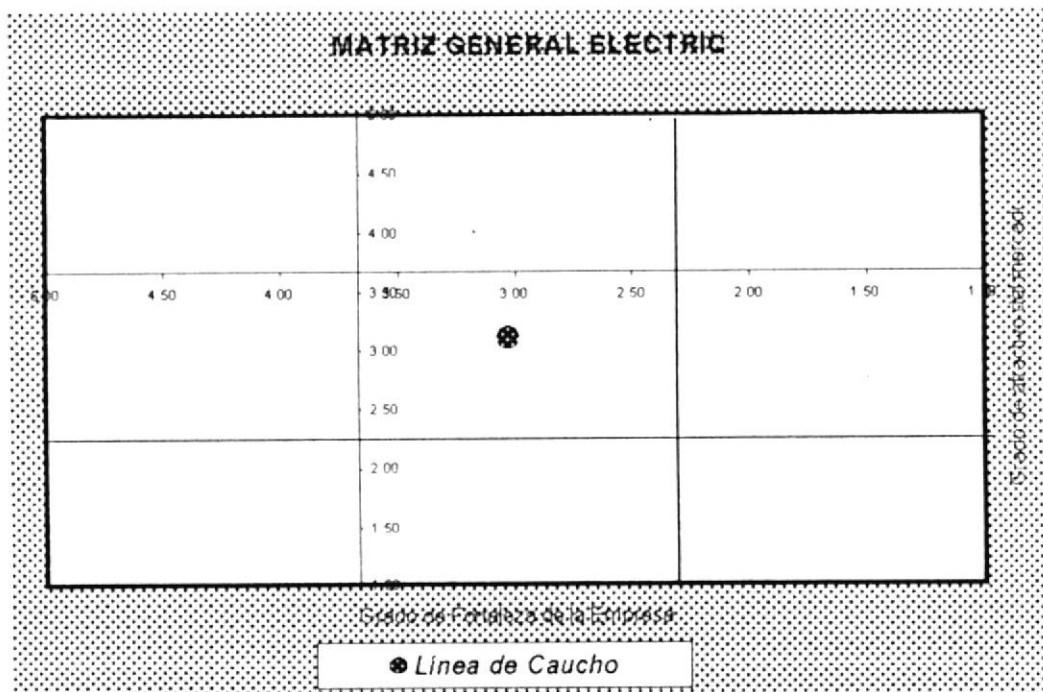
- Los productos fantasmas ocasionan pérdida de mercado.
- Existe el denominado "cueteo" de nuestros productos y esto ocasiona una mala imagen para la marca.
- En el mercado existe falsificación de nuestro producto.
- Corrupción de mercado.

- Precios competitivos de los productos sustitutos.
- La denominada "Viveza Criolla," es donde el consumidor se deja meter gato por liebre y en este caso el único perjudicado es nuevamente la marca.
- También se ven los casos donde, la competencia "billetea" al dependiente del local para incrementar la salida de su producto, y esto nos perjudica.

2.1.2.3 MATRIZ GENERAL ELECTRIC

GRAFICO 2.2

MATRIZ G.E. DE LA UEN #2



Fuente: Investigación para Pinturas Superior.
 Elaborado por: Ma. Fernanda Barba, Ana Ma. Flores, Fabricio Tutivén.
 Fecha: Enero 2001

La Matriz General Electric presentada, nos muestra que la Línea de Caucho (Arquitectónica) de Pinturas Superior, la cual es considerada en este estudio como la segunda principal UEN, se encuentra también en un Cuadrante de Selectividad e Ingresos. Es decir, que obtuvo un grado de atractivo del mercado y un grado de fortaleza de la empresa medio. Se debe invertir selectivamente en esta línea por ser la segunda de mayor rentabilidad después de la automotriz, se deben identificar los segmentos de crecimiento y especializarse para disminuir el riesgo.

2.2 ANALISIS DE LA INDUSTRIA

Observando las curvas de crecimiento de las ventas de la industria podemos concluir que la industria se encuentra en estado de crecimiento a pesar del decaimiento que la misma sufrió durante el año 1999².

Para definir más claramente la etapa en la que se encuentra la industria señalaremos algunas características claves de la misma, típicas de una industria en etapa de crecimiento.

2.2.1 CARACTERISTICAS DE LAS ETAPAS DE MADUREZ

El primer síntoma de crecimiento lo muestra el continuo crecimiento de la demanda observado a través de los últimos 5 años siendo una excepción el año 1999, ya que debido a la grave crisis económica que sufrió y que está mejorando actualmente nuestro país, la industria de las pinturas fue uno de los mas afectados; puesto que la materia prima de nuestro producto es importada y otro punto más determinante es que al no ser un artículo de primera necesidad, sino más bien suntuario, la población deja de adquirirlo en épocas de crisis.

Otro síntoma de esta etapa es el establecimiento de la tecnología existente y la búsqueda de nuevas alternativas que nos permitan mejorar nuestros productos con relación a los de la competencia.

La función clave de este período es el mercado, por lo cual las empresas participantes se esfuerzan por sacar el mejor provecho a sus campañas publicitarias y la competencia se torna muy agresiva en el medio.

El número de participantes en la industria se ha mantenido estable durante algunos años, no sin presentarse fugases apariciones de pequeñas compañías en el mercado, hasta mediados del año 2000, que es cuando

PINTUCO S. A., una empresa colombiana, decide comenzar el proceso de fusión de GLIDDEN, y realmente se empiezan a ver cambios en una industria aún no tan bien explotada. Es recién a partir del año 2001 en que empezaremos a ver notorios cambios en los índices de participación de mercado de las diferentes compañías.

Los productos de las empresas competidoras tienen similares características y, de acuerdo a pruebas realizadas por el Laboratorio de PINTURAS SUPERIOR CIA. Ltda., todos mantienen estándares de calidad buenos y semejantes entre sí.

Otra característica de esta industria es que sus productos aún no llegan a un estado de estandarización, sino que se presentan en cada compañía líneas básicas de productos similares entre todas las empresas; de tal manera que para cada producto de PINTURAS SUPERIOR, el cliente podría hallar un producto similar en cualquiera de las empresas competidoras.

Para finalizar, cabe recalcar que un signo muy claro de hallarse en etapa de crecimiento es el hecho de que sus volúmenes de producción se mantengan en niveles medios, teniendo capacidad para ser explotada dentro del corto plazo hasta alcanzar volúmenes óptimos de producción.

2.2.2 ANALISIS DE PORTER

Barreras de entrada

Las barreras de entrada impiden el masivo ingreso de nuevos participantes a la industria, en el caso de la industria de pinturas estas son consideradas medias, por los siguientes motivos:

- Los requerimientos de capital no son un limitante importante.
- El distribuidor cambiaría de producto si el nuevo competidor aumenta su margen de participación.
- Se requiere de inversión para crear un nuevo canal de distribución.
- En cuanto a las políticas gubernamentales, existen requisitos que son alcanzables tanto como para los participantes existentes, como para los nuevos participantes.
- Si un nuevo competidor decide ingresar a la industria algunos competidores reaccionarían de manera agresiva, como es el caso que se presentó el año pasado cuando PINTUCO decidió ingresar al mercado.

Amenaza de productos sustitutos

En la mayoría de las industrias existen generalmente opciones de sustitución al producto de la industria analizada. Estos productos sustitutos, al poder seleccionarse en lugar de los productos de la industria, ejercen presiones sobre la rentabilidad de ésta.

En el caso de la industria de pintura, estas presiones o amenazas son bajas, ya que los productos sustitutos tales como el papel tapiz y la cerámica tienen precios más elevados que la pintura; la cal, en el caso de pintura de exteriores, no ofrece las mismas ventajas que la pintura de exteriores; y para el resto de los productos que fabrican las empresas no existen realmente sustitutos equivalentes.

Poder de la fuerza laboral

Hay industrias en las que la fuerza laboral no solo es un factor determinante de su rentabilidad sino que puede llegar a poner en duda su factibilidad. Este no es el caso de la industria de pinturas, ya que los sindicatos locales son muy pequeños y no son conflictivos. Además existe abundante mano de obra en el mercado, la cual no requiere de altos niveles de capacitación.

Rivalidad

La rivalidad existente entre los competidores de la industria no llega a niveles muy elevados, pero tampoco es un factor que debamos descuidar.

A pesar de que los dos últimos años la industria no ha crecido como durante los años anteriores, la oferta y la demanda tienden a balancearse, ya que la baja en las ventas no es exclusiva de nuestra industria, sino que es un mal general ocasionado por la tremenda crisis económica que aqueja a nuestro país.

Los competidores de PINTURAS SUPERIOR proceden de diferentes orígenes, pero todos persiguen objetivos parecidos; por lo cual la mayoría basa sus estrategias en dos variables, el precio, la calidad y el servicio.

Barreras de salida

En el caso de que alguno de los competidores deseara retirarse del negocio, esto sería algo costoso, debido al tipo de maquinarias especializadas que se utiliza en la fabricación de pintura, pero a la vez es manejable, ya que las instalaciones de una fábrica y bodegas de almacenaje pueden servir para cualquier otro tipo de fábrica.

Dependencias externas

Existen algunos factores externos que pueden afectar el desenvolvimiento de la industria, algunos de ellos son:

- Factores económicos, tales como la tasa de inflación, las tasas de interés y el ingreso per. capita; factores que han afectado duramente no solo a esta industria sino al país entero durante el último par de años.
- Factores sociales, como el cambio del estilo de vida el cual puede afectar tanto positiva como negativamente a nuestra industria en cuestión.
- Los cambios tecnológicos son otro factor importante que podría afectarnos, ya que estos implicarían nuevas necesidades de capital para poder mantenerse en competencia con los otros participantes de la industria.
- Por último un factor externo que nos beneficia muy favorablemente, especialmente en nuestro país, es el factor climático; ya que debido a la rigurosidad del clima ecuatorial los consumidores se ven obligados a requerir nuestro producto con mayor frecuencia que en otras latitudes.

2.2.3 OPORTUNIDADES Y AMENAZAS

Oportunidades

- Exportación de los Productos.
- Crecimiento del mercado de pinturas.
- Mayor poder de adquisición debido a la mejoría de la situación económica.
- Ordenanzas Municipales y/o proyectos referente al embellecimiento de la ciudad.

Amenazas

- La existencia de corrupción de mercado.
- La filtración de Industrias extranjeras en el país.
- Incremento de tarifas de servicios básicos (agua, luz, teléfono, etc.)

NOTAS AL PIE

¹ Maestría de la Universidad de Monterrey: SIDE.

² Ver Anexo 8a. Ciclo de Vida de la Industria.

III. INVESTIGACION DE MERCADO

3.1 DEFINICION DE LOS OBJETIVOS GENERALES Y ESPECIFICOS PARA LA INVESTIGACION

- ✓ Indagar las oportunidades actuales en el mercado de pinturas y presentación de ideas para incrementar las ventas, el posicionamiento y la participación de mercado de Pinturas Superior.
 - ~~✗~~ Determinar el nivel de conocimiento que se tiene sobre las principales líneas de productos de Pinturas Superior.
 - ✓ Obtener información relevante acerca del mercado actual en que se encuentra la industria de pinturas.
 - Descubrir los personajes decisores e influyentes en el proceso de compra.
 - ✓ Conocer las fortalezas y debilidades de las marcas participantes en el mercado.
 - Investigar las opiniones referentes a los diversos puntos de comercialización de pinturas.
- 1500 \$

- ✓ • Medir el nivel de conocimiento y recordación que se tiene sobre las diversas marcas de pinturas.
- Detectar cuál es la percepción que se posee de la marca SUPERIOR en el mercado de pinturas.
- Detectar cuál es la percepción que se posee de la competencia.
- ✓ • Determinar la participación de mercado de cada una de las marcas de pinturas en la ciudad de Guayaquil.
- ✗ *razones de la compra* • Establecer cuáles son las marcas de mayor consumo.
- Establecer cuáles son las marcas de menor consumo.
- Identificar cuál es el tipo de producto por UEN de mayor consumo.
- Determinar los niveles de uso y rechazo de una marca.
- Determinar si se usa una distinción de marca por estrato.
- ✓ • Determinar las principales razones de preferencia y/o desagrado de las diferentes marcas de pinturas.
- Establecer el perfil del consumidor que compra pinturas.
- Establecer el rango de edades que compran en mayor cantidad pinturas.
- Conocer los atributos más importantes asociados a una marca de pintura.
- Identificar los atributos percibidos de las diversas marcas de pinturas.
- ✓ • Identificar los atributos que determinan la compra de una determinada pintura.

- Determinar la estacionalidad de la venta.
- Determinar el lugar de compra.
- Determinar la frecuencia de compra.
- Determinar en que período del año existe el mayor consumo de pintura.

3.2 ETAPA DE INVESTIGACION EXPLORATORIA

3.2.1 ENTREVISTAS CON PERSONAJES RECONOCIDOS DEL MEDIO

Para nuestro estudio, una de las herramientas que consideramos para obtener información a nivel gerencial son las entrevistas en profundidad. Se entrevistó a los gerentes de las principales fábricas de pinturas de Guayaquil, entre las cuales visitamos a Unidas, Cóndor, Ultra y Wesco.

Por medio de las entrevistas en profundidad a importantes personajes del medio, pudimos conocer la percepción de ellos acerca de la situación actual del mercado de las pinturas y sus expectativas a corto y largo plazo. Así mismo, conocimos la organización de cada una de las empresas en el manejo de la producción y distribución de sus productos.

El esquema de preguntas elaborado para la realización de las entrevistas en profundidad a los gerentes fue el siguiente:

GRAFICO 3.1

ESQUEMA DE PREGUNTAS PARA LAS ENTREVISTAS EN PROFUNDIDAD

1. ¿En qué año la compañía apareció en el mercado ecuatoriano?
2. ¿Cuál es la meta primordial de la compañía?
3. ¿Cuál es el slogan de la compañía?
4. ¿Cuáles cree usted que son los atributos del producto más percibidos por el consumidor de la marca?
5. ¿Cuál es el atributo del producto en el que usted se considera líder en el mercado de pinturas?
6. ¿Cuál de sus Líneas de Producto es la más rentable?
7. ¿Qué tipo de Norma tiene su producto? (INEN, ISO-9000)
8. ¿Qué tipo de promociones realizan?
9. ¿Qué tipo de servicio adicional usted ofrece al cliente?
10. ¿En cuáles de las ciudades del Ecuador se presenta el mayor consumo de pintura?
11. ¿En cuál estación del año existe el mayor consumo de pintura?
12. ¿En qué etapa sugiere usted que se encuentra la industria de pinturas? (Crecimiento o madurez) ¿Por qué?
13. ¿Qué oportunidades y amenazas prevé usted para la industria de pinturas?

Elaborado por: Ma. Fernanda Barba, Ana Ma. Flores y Fabricio Tutivén

Entrevista Nro. 1 Pinturas Unidas

Gerente de Mercadeo: Licenciado Cesar Corral

PINTURAS UNIDAS fue fundada el 16 de junio de 1967, originalmente con el nombre de Pinturas United Cía. Ltda.; pero en 1973 debido a una ley que exigía cambiar los nombres extranjero por nombres en español sus propietarios se vieron obligados a cambiárselo al de Pinturas Unidas.

La fábrica comenzó produciendo inicialmente solo productos de la línea automotriz, pero con el pasar de los años se dieron cuenta de que el mercado también se orientaba a la línea arquitectónica, por lo que decidieron expandir su línea de producción. La línea automotriz se convirtió prácticamente en la niña de los ojos azules de la fabrica, ya que es un producto que en ese entonces se fabricaba con materia prima americana y la gente siempre ha preferido lo internacional antes que el producto nacional.

La compañía cuenta con 4 líneas de productos: la arquitectónica, la automotriz, la marina y la de madera. La línea más rentable es la arquitectónica la cual representa el 70% de las ventas de la fabrica.

Los productos se categorizan de acuerdo a la duración del producto de la siguiente manera: Premium (5 años), Media (3 años), Intermedia (2 años) y

Baja (6 meses). Las categorías más rentables son la Intermedia y la Media. La Premium es una pintura sumamente cara que solamente se la hace bajo pedido, tiene una garantía de 5 años. La empresa cuenta con una pintura de combate que es una marca para flanquear lo que significa que tenemos el mercado dividido en clase alta, media, media baja y baja.

El slogan de PINTURAS UNIDAS es : "Pinturas con Garantía de Calidad."

La meta primordial de la compañía desde su inicio es mantenerse en el mercado como líder, con lo cual su gerente señala: "Hoy en día no es muy difícil mantener una empresa con 170 empleados con fabricas en Guayaquil, bodega principal en Quito, bodega en Manta y en Machala y subdistribuidores en el resto del país".

A pesar de la crisis económica que se vive actualmente y la que se vivió en el año 1999 esta compañía a mas de ser una gran compañía, valora a sus empleados por lo cual, durante el año 99 no hubo ningún despido.

En el 2000 PINTURAS UNIDAS superó las deficiencias del año 1999 y se mantuvo en un 5% por debajo al año 1998, lo cual significa que las expectativas fueron excelentes. Esta es una compañía de 35 años de antigüedad, pagada en su totalidad, sin inversión debido a que toda la

inversión se la hace de manera local, por lo tanto, podemos asegurar que es una compañía netamente rentable.

En esta fábrica se trabaja con tecnología americana y europea, pero les resulta más fácil llegar al mercado norteamericano que al europeo, principalmente por los precios. PINTURAS UNIDAS cuenta con una gran bodega en Colombia, que fue su primer paso a la internacionalización, ahí solo se distribuye la línea automotriz.

La empresa nunca ha tenido problemas de desabastecimiento de materia prima, ya que se realizan pedidos cíclicos para su producción al exterior y en el caso de que estos fallen cuentan con el apoyo de una empresa que les distribuye la materia prima localmente que es Holanda-Ecuador C. A.

Para determinar la demanda de pintura en el mercado la empresa utiliza un sistema de producción basado en el análisis de las ventas anuales proyectadas. En esta industria las ventas son cíclicas, por lo cual los primeros 5 meses de año no son buenos (son los meses de invierno), mas los 7 meses restantes son excelentes, por este motivo la fabrica trabaja desde 16 hasta 24 horas al día para lograr entregar los pedidos a tiempo, desde el mes de junio.

Las principales ciudades que representan los mayores niveles de ventas para UNIDAS son: Guayaquil, Quito, Cuenca, Machala, Manta, Los Ríos, Babahoyo y Quevedo. Estas son las ciudades del Ecuador donde existen los mayores índices de crecimiento económico.

PINTURAS UNIDAS tiene un sistema de distribución manejado a través de fábricas-bodegas en las principales ciudades o fábricas-distribuidoras en ciudades más pequeñas, estas a su vez comercializan la pintura a través de un subdistribuidor, quien se lo vende finalmente al consumidor final.

Su cartera de clientes esta bien zonificada, de tal forma que no existan cruces entre los distintos vendedores. La empresa no cuenta con un departamento comercial, mas su conexión con los subdistribuidores la constituyen 11 vendedores, los cuales cubren las ciudades donde no existen bodegas principales. Estas bodegas a su vez tienen sus vendedores locales y de esa manera llegamos al 100% de nuestros clientes. Los clientes a los que no logran llegar a través de ninguno de los sistemas anteriores pueden adquirir su producto telefónicamente, o a través de una cadena de cobertura que tienen otros distribuidores en la ciudad o fuera de la ciudad.

El atributo mayoritariamente percibido por el consumidor es la calidad.

El producto estrella de la compañía es el esmalte SUPREMO.

En Septiembre del 2000, UNIDAS sacó nuevos colores en su línea arquitectónica al mercado. Un estudio realizado durante un año a las amas de casa, arquitectos y pintores, mostró que existía un cambio de actitudes de los consumidores hacia los colores que debería tener la pintura, por lo cual se diseñó una nueva paleta de colores de acuerdo a las necesidades de los clientes para incitar la compra.

Los productos de PINTURAS UNIDAS cumplen con las normas de calidad INEN a nivel nacional y la ISO 9002 que la obtuvieron en Diciembre del año pasado, la cual es una certificación de calidad y aseguramiento de calidad a nivel internacional.

La empresa realiza entregas directamente a los distribuidores y de igual manera a los talleres para hacer muestreos y probar el producto. Cuenta también con un departamento de atención al cliente, ya que hoy en día lo que el consumidor pide es servicio y calidad. Existe la posibilidad a futuro de implementar el servicio a domicilio.

Los empleados de los talleres y distribuidores reciben capacitación mensualmente.

PINTURAS UNIDAS considera a las siguientes empresas como su competencia directa: Cóndor, Glidden-Pintuco, Superior y Ultra; ya que tienen productos de competencia directa o indirecta debido a que fabricas grandes son 5 o 6 y fabricas pequeñas hay bastantes. La competencia es a través de líneas de productos y precio. Según el entrevistado: "Hoy en día por la crisis del país el consumidor esta buscando un color bonito y que cueste menos, es decir que hay un mercado de calidad y otro de precio".

Las promociones que ofrece la empresa están dirigidas hacia el canal de distribución: docenas de 13 o docenas de 14. Y una vez al año diseñan una promoción dirigida al consumidor, y con esto logran revalorizar la marca, lo cual es el objetivo primordial de la compañía.

PINTURAS UNIDAS se encuentra en una etapa en la que busca mantenerse como líder en la Costa y consolidarse como el segundo mejor competidor que tiene CONDOR en la Sierra. A nivel nacional es la empresa líder del mercado.

Actualmente Unidas se encuentra en una etapa de madurez debido a que se encuentra sólida y sus líneas de producto están bien desarrolladas; tecnología excelente con materia prima de primer orden por los 35 años de experiencia que tiene.

El mercado se encuentra en una etapa de desarrollo-crecimiento debido a la venida de nuevos competidores como Pintuco. Unidas no considera a Pintuco un gran monstruo, simplemente que levanto al león dormido de las pinturas.

A continuación describiremos algunas de las oportunidades que tiene esta empresa de acuerdo a las opiniones vertidas por el entrevistado:

- "En la actualidad nos encontramos trabajando con el municipio y estamos colaborándoles con la ayuda técnica y de colores."
- "Como proyecto futuro tenemos la idea de establecer una fundación llamada Pintando Sonrisas porque la retribución va en función a la comunidad."

Estos son algunos de los puntos que podrían ser considerados como amenazas para PINTURAS UNIDAS, de acuerdo a lo expresado por su gerente:

- "El encarecimiento de la vida."
- "Las dificultades en el proceso de exportación."
- "La dependencia del petróleo para la elaboración de sus productos, lo cual encarece la materia prima."

Entrevista Nro. 2 Pinturas Wesco

Gerente Regional: Sr. D. Walter Palacios

La empresa nació en el año 1938 fundada por alemanes y tiene mas de 60 años en el mercado. Los alemanes vinieron al Ecuador y encontraron que el mercado de pinturas no estaba explotado aún, por lo que quisieron invertir aquí. Ha sido un negocio familiar administrado de generación en generación por descendientes de la misma familia.

WESCO es la única empresa exportadora de pintura en polvo a Colombia y EEUU. La línea más rentable es la arquitectónica. La mayor parte de la materia prima es importada.

Pinturas Wesco en el año 1999 tuvo un desfase muy fuerte debido a la crisis, y no fabricó pintura durante 5 meses, sin embargo siguieron pagándole al personal durante ese tiempo. Tienen un problema debido al regionalismo que existe en el país y es por esto que el producto se ve rechazado en la Costa mas no en la Sierra.

La empresa estaba constituida por 280 empleados y en la actualidad cuenta con 92 empleados a nivel de planta.

La meta principal de Wesco es volver a ser exitosos como eran en la antigüedad, para lo cual deberán reducir algunas de sus ineficiencias como los problemas de puntualidad en la entrega que tienen con sus proveedores de materia prima.

El slogan de la compañía es: Calidad Total "Nosotros si sabemos de Colores, el blanco es blanco y el negro es negro".

El mayor atributo de su producto percibido por el consumidor es la calidad, hay otros como precio y crédito, mas estos son secundarios. Su producto líder es el ATOMIX.

Tienen las siguientes líneas: arquitectónica, automotriz, industrial y marina. La línea de productos que les da menos rentabilidad es la marina.

La compañía ofrece promociones a sus distribuidores de docenas de trece e incrementos en el porcentaje de descuentos, mas estas promociones solamente se otorgan durante la estación baja.

La mejor época del año para la venta de pintura son los meses de septiembre, octubre y noviembre.

WESCO realiza sus ventas a través de 8 vendedores en Guayaquil y también se manejan mediante ventas telefónicas. Distribuyen a 4 provincias (Pichincha, Guayas, Esmeraldas y Manabí) además de las exportaciones realizadas a Colombia.

Los servicios que Wesco le brinda a sus clientes, son los de asesoramiento y capacitación cada cierto tiempo prudencial. Los servicios de capacitación son específicamente brindados desde diciembre hasta abril.

La fábrica no cuenta con un servicio de entrega a talleres, de eso se encargan sus distribuidores, pero siendo estos distribuidores no exclusivos.

Según declaraciones del Gerente Regional: "La industria de pinturas se encuentra en la etapa de madurez. Tenemos buenos técnicos, buena fábrica y buena tecnología.

La única norma de calidad con la que cuenta la empresa es la norma INEN.

Entrevista Nro. 3 Pinturas Ultra

Departamento de Sistemas: Ing. Mauricio Leser

ULTRA se inició hace 25 años, con el Sr. José Hasse de origen judío; él con su papá vinieron a este país hace muchos años con el fin de montar ciertos negocios con espíritu industrial y de ser negociadores en el mercado ecuatoriano. Esto hizo que al principio tenga la visión de crear un negocio de adhesivos, el cual se conoce hoy en día como cemento de contacto. Partiendo de esto, comienza a conocer el mercado y a querer cubrir con las nuevas necesidades de sus clientes, por lo que, decide incursionar en el negocio de fabricación de pinturas.

La meta de esta compañía a largo plazo es crecer en el mercado durante los próximos 3 años y ganar un 30% de ese mercado, es decir de un 8 a 10% por año; con el objetivo de posicionarse, dentro de lo que es todo el contexto de pintura, en un buen puesto en relación al que tienen en el mercado actual.

El diferencial cambiario hizo que todas las compañías dentro de este mercado de pinturas perdieran dinero. Otros factores muy importantes que perjudicaron a la industria fueron el congelamiento de las cuentas bancarias y la inflación. Esto empobreció a la clase media y más aun a la clase pobre y eso incidió mucho en la compra de pintura debido a la pérdida del poder adquisitivo de las personas. A partir de ese momento el mercado entro en una guerra de precios.

El mercado esta dividido en nichos de mercado, y hay un mercado arriba que no te pregunta el precio, al cual lo único que le preocupa es la calidad. Este es un mercado minoritario y las compañías no viven de este mercado minoritario, sino del mercado de la clase media y baja que representa a la mayoría de la población.

El slogan de ULTRA es "Calidad que perdura," y la compañía busca que la gente lo perciba.

Cuando ULTRA nació pensó mucho en el mercado económico y salió con pintura de calidad económica para satisfacer a este mercado. Con el tiempo pudieron ver que les favoreció bastante al haber introducido su producto con este pensamiento al mercado. Hoy en día, se están dando cuenta de esto las empresas grandes como UNIDAS y CONDOR, las cuales se están peleando ese mercado. Pero esto no quiere decir que ULTRA no este creciendo en otros mercados, ya que a futuro, han pensado en ir sacando otras marcas (líneas) nuevas.

Los productos de ULTRA tienen excelente cubrimiento y precio, por lo cual se consideran lideres económicos. Debido a que UNIDAS y CONDOR (tienen un portafolio de productos más amplio) están dirigidos a otro segmento, ULTRA no los considera como competencia, aunque ahora están tratando de

enfocarse a su mercado meta. Dentro de su competencia directa están SUPERIOR y otras marcas que compiten con precios bajos.

La empresa tiene las siguientes líneas de productos:

- La Línea Arquitectónica (Látex o Caucho, Esmaltes, la cual es la más rentable)
- La Línea para Madera, la cual es la mas reciente que han sacado en el mercado algunos meses atrás.

Dentro de la fábrica todos los productos se fabrican bajo los estándares de la norma INEN, que es la que pide el país.

En el ámbito de las promociones, la que más utilizan está enfocada a los distribuidores utilizando la venta de docenas de 14, o por el nivel de compra se le va haciendo una escala de descuento.

Es en la parte de postventa donde la empresa brinda servicio técnico al distribuidor o directamente al usuario. Dan capacitación al distribuidor 2 veces al año aproximadamente y alguna otra vez adicional dependiendo de los productos nuevos que saquen.

La producción de Pinturas ULTRA es planificada basándose en la proyección de las ventas anuales, y también si es que existe algún pedido especial, este se lo puede realizar. Pero se han visto casos (2 veces al año) en que han tenido problemas en la entrega de un producto debido a la demora por parte de los proveedores en entregar la materia prima.

La mejor época del año en ventas para ULTRA es el verano. Crece a partir de los meses de Mayo, Junio, Julio en adelante y los meses mas fuerte son Agosto, Septiembre, Octubre, Noviembre y Diciembre. El mayor índice de compra de pintura se lo percibe en las ciudades de Quito y Guayaquil.

ULTRA se encuentra en una etapa de crecimiento, mas en la industria, debido a la situación económica del país, se ve un desfase, y basándose en los índices inflacionarios ha habido un decrecimiento. La economía del país se estabilizó mucho con la dolarización, pero aún no se ha recuperado en su totalidad.

ULTRA ve como oportunidad en su futuro cercano:

- Exportar al Pacto Andino, por las facilidades que este ofrece.

ULTRA ve como amenazas en su futuro cercano:

- La inestabilidad del país.

- Con la globalización, esta la entrada de nuevos competidores, es decir, la competencia ya no solo es local sino internacional.

La matriz de ULTRA esta en Guayaquil y tiene oficinas en las ciudades más grandes del país como Quito, Cuenca y Ambato. La fuerza de ventas es de 15 a 20 vendedores aproximadamente. Tienen tecnología de los diferentes distribuidores y laboratorios extranjeros que se encargan de capacitarlos para la fabricación de su producto aquí en el país.

Entrevista Nro. 4 Pinturas Cóndor

Gerente Regional : Ing. Ramiro Dueñas

La compañía se inició en el mes de Abril de 1937, es una de las compañías más antiguas sino la más antigua en el Ecuador. En sus inicios se llamo CONDORQUIL y luego tomo el nombre de PINTURAS CONDOR. El propietario y fundador fue un emigrante alemán Franz Celli, que tuvo una visión para introducir en el país tecnología de primera clase; y hoy en el 2001, PINTURAS CONDOR es la número uno en lo que es fabricación de pinturas.

La meta primordial de la compañía es la de ser lideres en el mercado de pinturas en el Ecuador.

Han habido tres slogan en el historial de CONDOR. El primero fue: "CONDOR con C de calidad"; el segundo: "CONDOR, calidad que vence al tiempo"; y finalmente, considerando que CONDOR ha presentado toda su vida productos de calidad, ahora desean consolidarse también en la percepción de los colores, es por esto, que el slogan que mantienen en el presente y ya desde algún tiempo atrás es: "CONDOR el color es vida".

El atributo que el cliente o usuario final percibe básicamente es que CONDOR brinda calidad en su producto.

La empresa ofrece a sus clientes las siguientes líneas de productos:

- Línea de madera.
- Línea Arquitectónica.
- Línea Metal-Mecánica.
- Línea Automotriz.
- Línea Marina, que son pinturas lavables.

Las líneas más rentables para Cóndor son la automotriz en primera instancia y luego la arquitectónica.

La compañía se rige en la fabricación de sus productos por las normas INEN y la norma ISO 9001.

Adicionalmente cuenta con uno de los primeros centros de capacitación en el Ecuador, localizado en Quito, por el cual han pasado la mayoría de los obreros de la Sierra. Y en la actualidad, existe el primer centro de capacitación automotriz y también para madera, en la ciudad de Guayaquil, denominado CRIC (Centro de Repinte de Instrucción Cóndor). El cual fue inaugurado el mes de Noviembre del año 2000. Dejando claro que CONDOR da mucho énfasis a lo que es capacitación, y esto se comprueba ya que ellos brindan este servicio durante todo el año. CONDOR entrega un certificado a los asistentes a estos cursos de capacitación que son avalados por el CECAP (Centro de Capacitación) a nivel nacional y por el Ministerio de Trabajo.

Además CONDOR da el servicio de entrega a domicilio al cliente por medio de los almacenes exclusivos de EXPOCOLOR, los cuales son parte del grupo de la compañía.

La producción de CONDOR se basa en una proyección anual de venta que ellos realizan analizando los balances de años anteriores y la demanda de los mismos. Siempre mantienen stocks grandes, debido que para ellos

representa un serio problema el cierre de carreteras, lo cual impide que los pedidos sean despachados y sus proveedores no reciben la mercadería.

Realizan dos tipos de promociones, al usuario final y a sus distribuidores. Las promociones son enfocadas al usuario final, cuando existe la introducción de algún producto nuevo o para conseguir un incremento en la participación de mercado, debido a que el usuario final es el que prácticamente obliga al distribuidor a tener la marca de su preferencia. Y siempre piensan en el distribuidor de pintura, puesto que es este el que vende y promociona de cierta manera los productos al cliente.

En las dos ciudades más grandes del Ecuador, que son Quito y Guayaquil, se registra el mayor índice de compra de pintura. No quedándose muy lejos Cuenca y Ambato.

La estación de mayor venta de pintura es verano, a partir del segundo trimestre del año, en la Costa; y en la Sierra casi todo el año, porque su clima es poco predecible.

A nivel de la industria de pintura, el mercado se encuentra en una etapa de crecimiento y desarrollo, debido a que siguen apareciendo nuevos productos

con nuevas tecnologías, y esto se debe precisamente a que las necesidades del usuario final van cambiando.

CONDOR tiene las siguientes oportunidades a corto plazo:

- Los ecuatorianos tenemos la costumbre de tener la casa siempre bien pintada.
- También ayuda mucho las fiestas de las diferentes ciudades, donde el Municipio obliga básicamente a que el dueño de casa tenga la fachada bien presentada.
- La aparición de fabricas pequeñas, que se dedican a hacer productos muy domésticos de bajo precio, pero de mala calidad, lo cual complica y distorsiona el mercado de pinturas.

CONDOR fue pionero en tener centros de distribución en el Ecuador. Comenzaron en las principales ciudades del país, y ahora poseen una cobertura de casi todo el país.

En la actualidad los productos CONDOR son exportados a Colombia, Perú, Cuba y están en conversaciones con países de Centro América.

Su fuerza de ventas solo en Guayaquil es de 6 vendedores para la Línea Arquitectónica, 2 vendedores para la Línea Automotriz, 2 vendedores para la Línea de Madera, 2 vendedores para la Línea Metal-Mecánica, y 1 para la Línea Industrial. Además tienen una fuerza de asesores técnicos para las diferentes líneas que cubren lo que es la supervisión y atención a reclamos.

La tecnología que tiene CONDOR hoy por hoy, es alemana, con asesoramiento de HABSOL de Argentina y Brasil. Y podemos decir, que hace mucho tiempo fue americana, porque tuvieron un convenio con DUPPONT.

ETAPA DE INVESTIGACION DESCRIPTIVA

3.3 ETAPA DE INVESTIGACION DESCRIPTIVA

3.3.1 DEFINICION DE LA POBLACION

Hemos definido a la población o universo como la totalidad de elementos o cosas que se consideran, y a la muestra como la porción de la población que se selecciona para el análisis¹.

Para determinar la población en nuestro estudio, comenzaremos por recordar que estamos trabajando con las dos UENS más rentables de la empresa, la Línea Arquitectónica y la Línea Automotriz.

3.3.1.1 LINEA ARQUITECTONICA

Dentro de la línea arquitectónica estamos analizando a los distribuidores de los productos de esta línea y a las amas de casa o decisores al momento de comprar pintura para la casa. Hemos dirigido nuestro análisis hacia los distribuidores debido a que son ellos los intermediarios quienes proveen de pintura al consumidor, y a las amas de casa, por ser ellas grandes decisoras en la compra de la pintura que decora su hogar.

Para cada línea vamos a tener diferentes poblaciones. En el caso de la línea arquitectónica, el número total entre ferreterías y distribuidores de pinturas en la ciudad de Guayaquil, basándose en la información proporcionada por la Cámara de Comercio y la Cámara de la Pequeña Industria son 513, por lo que esa sería la población de distribuidores a ser considerada.

Para el decisor en la compra de pintura de casa no conocemos cuantos pintan y cuantos no, pero se conoce el número de hogares que llega a un total de 486.794, basándose en la información proporcionada por el INEC².

3.3.1.2 LINEA AUTOMOTRIZ

En la línea automotriz analizamos a los distribuidores de pinturas para automóviles así como al decisor de la compra de pintura al momento de pintar el vehículo en un taller automotriz de enderezada y pintada.

En la línea automotriz, para determinar la población de los distribuidores de pintura utilizamos nuevamente el dato remitido por la Cámara de Comercio y la Cámara de la Pequeña Industria acerca del total de distribuidores de pintura en la ciudad de Guayaquil que es de 513. El Servicio de Rentas Internas nos proporcionó la cantidad de talleres de pintada y enderezada que existen en Guayaquil la cual es de 226 registrados, cifra que constituye nuestra población de talleres que utilizan pintura para realizar su trabajo en la ciudad.

3.3.2 PLAN DE MUESTREO

El procedimiento de muestreo a ser considerado, es el Muestreo Aleatorio Simple, debido a que las probabilidades de selección de los elementos son todas iguales y constantes durante el proceso de selección³.

3.3.2.1 LINEA ARQUITECTONICA

Nuestro plan de muestreo para la Línea Arquitectónica está dirigido a realizarse a los dueños y empleados de Ferreterías y Centros de Distribución de pintura que se utilice en la decoración de exteriores e interiores en la ciudad de Guayaquil. También se realizará un muestreo puerta a puerta a las personas decisoras de la compra de pintura para la decoración de su hogar.

3.3.2.2. LINEA AUTOMOTRIZ

En la Línea Automotriz el muestreo será realizado a los dueños y empleados de Ferreterías y Centros de Distribución de pintura para automóviles, así como también a los decisores de la compra de pintura para vehículos en los talleres de enderezada y pintada.

3.3.3 TAMAÑO DE LA MUESTRA

3.3.3.1 LINEA ARQUITECTONICA

En la Línea Arquitectónica se consideraron dos muestras. La muestra a los distribuidores de pintura para decoración de hogares y la muestra a los decisores de la compra de pintura de la misma línea.

Dado que se conoce la población de los distribuidores de pintura en la ciudad de Guayaquil, la cual de acuerdo a la Cámara de Comercio y a la Cámara de la Pequeña Industria es de 513, utilizamos la siguiente fórmula para calcular el tamaño de la muestra de los distribuidores de pintura de tipo arquitectónica:

$$n = \frac{(z)^2 (N) (p) (q)}{(N) (e)^2 + 4 (p) (q)}$$

donde:

n = Tamaño de la muestra

z = Valor de la curva normal para un intervalo de confianza del 95.5%

N = Tamaño de la población

p = Probabilidad de éxito

q = Probabilidad de fracaso

e = Error permisible

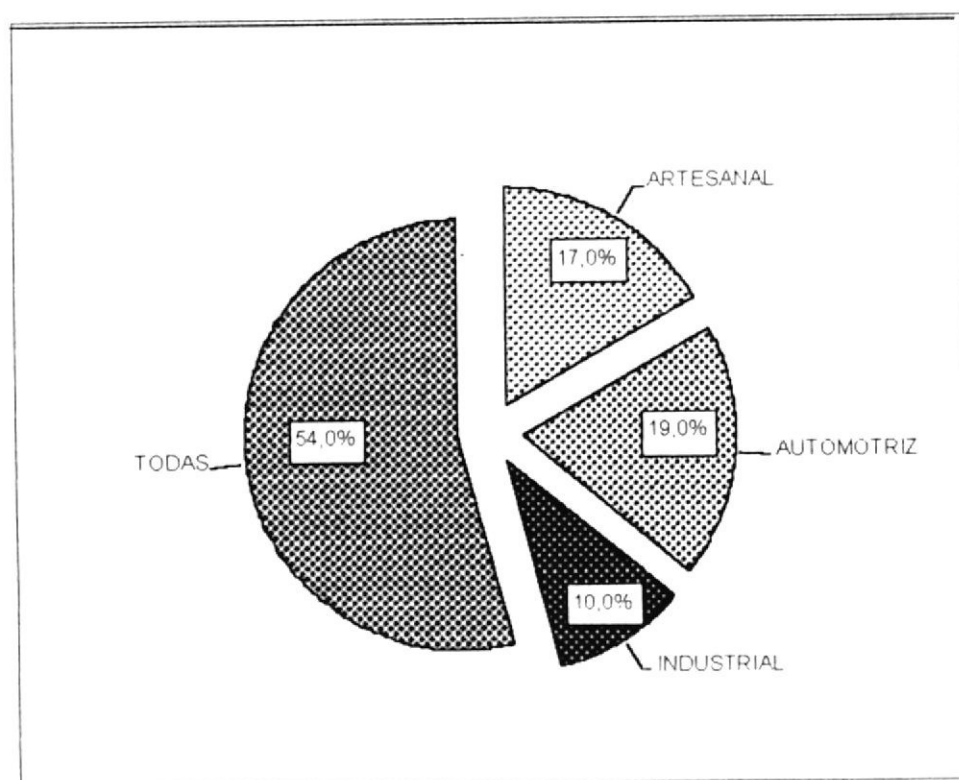
Para obtener el p y q respectivos se realizó un muestreo preliminar igual al 20% de la población de distribuidores de pintura, en donde se determinó que el 17% distribuye pinturas de dicha línea y el 54% distribuye todos los tipos

de pintura (donde se incluye también pintura del tipo arquitectónico), por lo que nuestra probabilidad de éxito constituye la suma de los dos porcentajes.

El éxito del 71%, representa la probabilidad expresada en porcentaje de que sí se distribuya pintura del tipo arquitectónico en las distribuidoras y ferreterías donde se encueste. Desde luego, que la probabilidad de fracaso es la suma de los porcentajes que representan la probabilidad de que en los lugares encuestados no se encuentren productos de la línea arquitectónica. Esto es 29%, según podemos ver en el siguiente gráfico:

GRAFICO 3.2

LINEAS DE PRODUCTOS DISPONIBLES EN EL ESTABLECIMIENTO



Fuente: Estudio de Mercadeo para Pinturas Superior
Elaborado por: Ma. Fernanda Barba, Ana Ma. Flores y Fabricio Tutivén
Fecha: Febrero del 2001

Si vemos la tabla de la curva normal, encontramos que para un nivel de confianza del 95.5% tenemos un valor $z = 2$.

Finalmente obtenemos que el resultado de nuestra muestra para los distribuidores de pintura de la Línea Arquitectónica es de 200 encuestas considerando un error permisible del 5%.

$$n = \frac{4 (513) (0,71) (0,29)}{(513) (0,05)^2 + 4 (0,71) (0,29)} = 200$$

En el muestreo que se realiza puerta a puerta para los decisores de la compra de pintura de la línea arquitectónica se desconoce la población que pinta y la que no lo hace, por lo que se asume que $p = q = 0,05$. Cabe destacar que al asumir estos valores para p y q , la fórmula nos dará el tamaño más grande de muestra posible, es decir la máxima incidencia en una curva normal.

La fórmula es la siguiente:

$$n = \frac{(z)^2 (p) (q)}{(e)^2}$$

donde:

n = Tamaño de la muestra

z = Valor de la curva normal para un intervalo de confianza del 95.5%

p = Probabilidad de éxito

q = Probabilidad de Fracaso

e = Error Permisible

El valor de $z = 2$ para un nivel de confianza del 95.5%. Considerando un error permisible del 5% obtenemos que la muestra es de 400 encuestas para los decisores en la compra de pintura de la Línea Arquitectónica.

$$n = \frac{(4) (0,5) (0,5)}{(0.05)^2} = 400$$

3.3.3.2 LINEA AUTOMOTRIZ

En la Línea Automotriz se consideraron dos muestras. La muestra para los distribuidores de pintura automotriz y la muestra para los decisores de la compra de pintura de la misma línea en los talleres de enderezada y pintada.

Con una población conocida de distribuidores de pintura y ferreterías en la ciudad de Guayaquil, la cual es de 513, utilizamos la siguiente fórmula para calcular el tamaño de la muestra:

$$n = \frac{(z)^2 (N) (p) (q)}{(N) (e)^2 + 4 (p) (q)}$$

donde:

n = Tamaño de la muestra

z = Valor de la curva normal para un intervalo de confianza del 95.5%

N = Tamaño de la población

p = Probabilidad de éxito

q = Probabilidad de fracaso

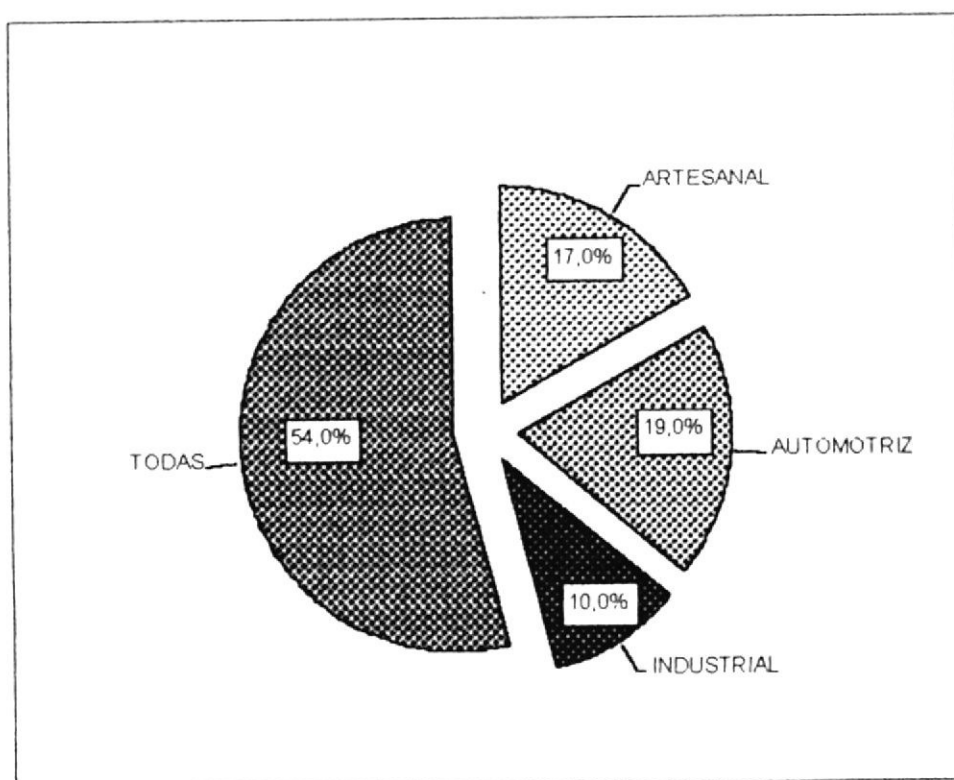
e = Error permisible

Para obtener el p y q respectivos se realizó un muestreo preliminar igual al 20% de la población de distribuidores de pintura, donde se determinó que el 19% distribuye pinturas de dicha línea y el 54% distribuye todos los tipos de pintura (donde se incluye también pintura del tipo automotriz) por lo que nuestra probabilidad de éxito constituye la suma de los dos porcentajes.

El éxito del 73%, representa la probabilidad expresada en porcentaje de que sí se distribuya pintura de tipo automotriz en las distribuidoras y ferreterías donde se encueste. Desde luego, que la probabilidad de fracaso es la suma de los porcentajes que representan la probabilidad de que en los lugares encuestados no se encuentren productos de la Línea Automotriz. Esto es 27%, según podemos ver en el siguiente gráfico:

GRAFICO 3.3

LINEAS DE PRODUCTOS DISPONIBLES EN EL ESTABLECIMIENTO



Fuente: Estudio de Mercadeo para Pinturas Superior
Elaborado por: Ma. Fernanda Barba, Ana Ma. Flores y Fabricio Tutivén
Fecha: Febrero del 2001

Si vemos la tabla de la curva normal, encontramos que para un nivel de confianza del 95.5% tenemos un valor de $z = 2$.

Finalmente obtenemos que el resultado de nuestra muestra para los distribuidores de pintura de la Línea Automotriz de 200 encuestas, considerando un error permisible del 5%.

$$n = \frac{4 (513) (0,73) (0,27)}{(513) (0,05)^2 + 4 (0,73) (0,27)} = 200$$

Para obtener la muestra de los decisores de la compra de pintura automotriz en los talleres de enderezada y pintada, obtuvimos la cantidad del SRI donde constan registrados 226 talleres de este tipo en la ciudad de Guayaquil, lo cual constituye nuestra población de talleres de enderezada y pintada. Conociendo la población de talleres, procedimos a utilizar la siguiente fórmula:

$$n = \frac{N}{(N) (e)^2 + 1}$$

donde:

n = Tamaño de la muestra

N = Tamaño de la población

e = Error permisible

Trabajando con un error permisible del 5% obtuvimos que nuestra muestra debe ser de 144 encuestas a los decisores de compra de pintura automotriz en los talleres de enderezada y pintada.

$$n = \frac{226}{(226)(0.05)^2 + 1} = 144$$

3.3.4 PRUEBA PILOTO

Una vez que los cuestionarios estuvieron listos para realizar las encuestas, decidimos hacer 15 pruebas piloto para cada tipo de encuesta de las dos líneas de producto, a fin de mejorar y probar la efectividad de los cuestionarios elaborados.

Una vez hechas las modificaciones, nos quedamos con los cuestionarios definitivos, que son los que presentamos en este estudio⁴.

3.3.5 TRABAJO DE CAMPO

3.3.5.1 AMAS DE CASA

Mediante el trabajo de campo, buscamos conocer la percepción del consumidor final hacia las distintas marcas de pinturas de casa, así como también el posicionamiento de las mismas en el mercado, su grado de recordación y los atributos indispensables para tener éxito en el mercado.

En el caso de la Línea Arquitectónica percibimos como consumidor final al decisor de la compra de la pintura que se utiliza para decoración de interiores y exteriores.

La encuesta se la realizará puerta a puerta a la persona que decida la compra del tipo de pintura para decorar su hogar, que predominantemente son las amas de casa, las mismas que serán estratificadas por clase social alta, media y baja⁵. Según el informe presentado por Latin American Market Planning Report Strategy Research Corporation, año 1999; la estratificación por clases sociales considerada para el Ecuador es de 75% clase baja, 20% clase media y 5% clase alta⁶.

3.3.5.2 TALLERES

Mediante el trabajo de campo, buscamos conocer los incentivos que hacen que en los talleres de enderezada y pintada se prefiera una marca de pintura específica, los lugares donde quienes compran prefieren adquirir la pintura, el tipo de pintura más utilizada en los talleres y cada cuanto tiempo son adquiridas. Los resultados obtenidos serán de gran importancia puesto que, esta constituye la línea de producto más fuerte de nuestra compañía.

Para la línea automotriz consideramos como consumidor final a la persona quien decide la compra de la pintura para el vehículo que se va a pintar.

La encuesta para la línea automotriz se la realizará en los talleres de enderezada y pintada de vehículos al decisor de la compra del tipo de pintura para automóvil a ser utilizada, debiendo ser este el dueño del taller o algún empleado de dicho lugar⁷.

3.3.5.3 DISTRIBUIDORES Y FERRETERIAS

Mediante el trabajo de campo, buscamos conocer las principales razones por las cuales los distribuidores de pintura y las ferreterías prefieren distribuir una marca y no otra, los incentivos que los lleva a recomendar un tipo de marca

de pintura determinado entre todas las que se ofrecen y determinar las pinturas de mayor salida en estos lugares de venta.

Las encuestas para las Distribuidoras y Ferreterías son de dos tipos, una dirigida a la Línea Arquitectónica y otra a la Línea Automotriz⁸.

3.3.6 MATERIAL A UTILIZAR

Se utilizaran cuestionarios impresos en hoja de papel bond, los cuales serán llenados con pluma azul o roja, exclusivamente por el encuestador al momento de la encuesta, para lograr así una mejor diferenciación de la tinta negra impresa en el cuestionario.

3.3.7 PROCEDIMIENTO DE SELECCION

Las encuestas serán realizadas aleatoriamente tanto para la Línea Arquitectónica como para la Línea Automotriz.

El encuestador comenzará por saludar educadamente al encuestado, procederá a identificarse y a preguntarle la posibilidad de que conteste a las preguntas, luego de referirse al motivo de la encuesta.

3.3.7.1 LINEA ARQUITECTONICA

Las encuestas para la Línea Arquitectónica se las realizó tanto para el consumidor final como para los intermediarios que están conformados por los Centros de Distribución de Pintura y Ferreterías.

En la Línea Arquitectónica para encuestar al consumidor final, se decidió hacer una encuesta puerta a puerta. Si la persona acepta contestar el cuestionario, el encuestador deberá comenzar por preguntar si la persona quien responderá la encuesta es la que decide al momento de comprar la pintura para su hogar. Si es así, le hará la encuesta, si no, deberá preguntar si la persona que decide al momento de comprar la pintura del tipo arquitectónico se encuentra en la casa en posibilidades de atender a la encuesta. Si es así, se hará la encuesta, sino, se agradecerá y se irá a encuestar a otro hogar.

Al comenzar la encuesta se deberá preguntar el nombre, la edad, el género y la ocupación del encuestado. No deberá olvidar anotar la fecha del día en que la encuesta fue realizada.

Como mecanismo de control de la encuesta, se deberá anotar la dirección de la casa encuestada.

Luego se procederá a realizar todas las preguntas relacionadas con el tema de las pinturas.

La otra encuesta para la línea arquitectónica es a los dueños de Ferreterías y Centros de Distribución de Pintura de tipo arquitectónico.

Se comienza preguntando si la persona desea o no responder al cuestionario. Si la persona acepta, el encuestador deberá comenzar por preguntar si en esa distribuidora o ferretería se distribuye pintura de la línea arquitectónica. Si la respuesta es afirmativa, se continúa con la encuesta, caso contrario, se agradece y se encuesta a otro local.

Al comenzar la encuesta se debe preguntar el nombre del local, dirección, nombre de la persona entrevistada y cargo. No deberá olvidar anotar la fecha del día en que la encuesta fue realizada.

Como mecanismo de control de la encuesta se deberá anotar el nombre del local, la dirección y el número de teléfono de la distribuidora o ferretería.

Luego procederá a realizar todas las preguntas relacionadas con el tema de las pinturas.

3.3.7.2 LINEA AUTOMOTRIZ

Las encuestas para la Línea Automotriz se las realizó tanto para el consumidor final como para los intermediarios que están conformados por los Centros de Distribución de Pintura y Ferreterías.

En la Línea Automotriz para encuestar al consumidor final, se decidió hacer una encuesta en los talleres de enderezada y pintada de vehículos, en donde se compra pintura para darle el servicio de pintado del automóvil a las personas que así lo requieran.

Es importante que se pregunte si la persona desea contestar a la encuesta. Si esta acepta, el encuestador deberá comenzar por preguntar si la persona quien responderá a la encuesta es la que decide que marca de pintura se aplica al vehículo, es decir, que se utiliza para pintar el vehículo. De ser esto así, le hará la encuesta, si no, deberá preguntar si la persona que decide al momento de comprar la pintura del tipo automotriz se encuentra en el taller en posibilidades de atender a la encuesta. Si es así, se hará la encuesta, sino, se agradecerá y se irá a encuestar a otro taller automotriz.

Al comenzar la encuesta se deberá preguntar el nombre, la edad, el género y la ocupación del encuestado. No deberá olvidar anotar la fecha del día en que la encuesta fue realizada.

Como mecanismo de control de la encuesta, se deberá anotar la dirección y el teléfono del taller de enderezada y pintada encuestado.

Luego se procederá a realizar todas las preguntas relacionadas con el tema de las pinturas.

La otra encuesta para la Línea Automotriz es a los dueños de Ferreterías y Centros de Distribución de Pintura para pintar vehículos.

Se comienza preguntando si la persona desea o no responder al cuestionario. Si la persona acepta, el encuestador deberá comenzar por preguntar si en esa distribuidora o ferretería se distribuye pintura de la Línea Automotriz. Si la respuesta es afirmativa, se continúa con la encuesta, caso contrario, se agradece y se encuesta a otro local.

Al comenzar la encuesta se debe preguntar el nombre del local, dirección, nombre de la persona entrevistada y cargo. No deberá olvidar anotar la fecha del día en que la encuesta fue realizada.

Como mecanismo de control de la encuesta se deberá anotar la dirección y el número de teléfono de la distribuidora o ferretería.

Luego procederá a realizar todas las preguntas relacionadas con el tema de las pinturas.

3.3.8 TABULACION DE RESULTADOS

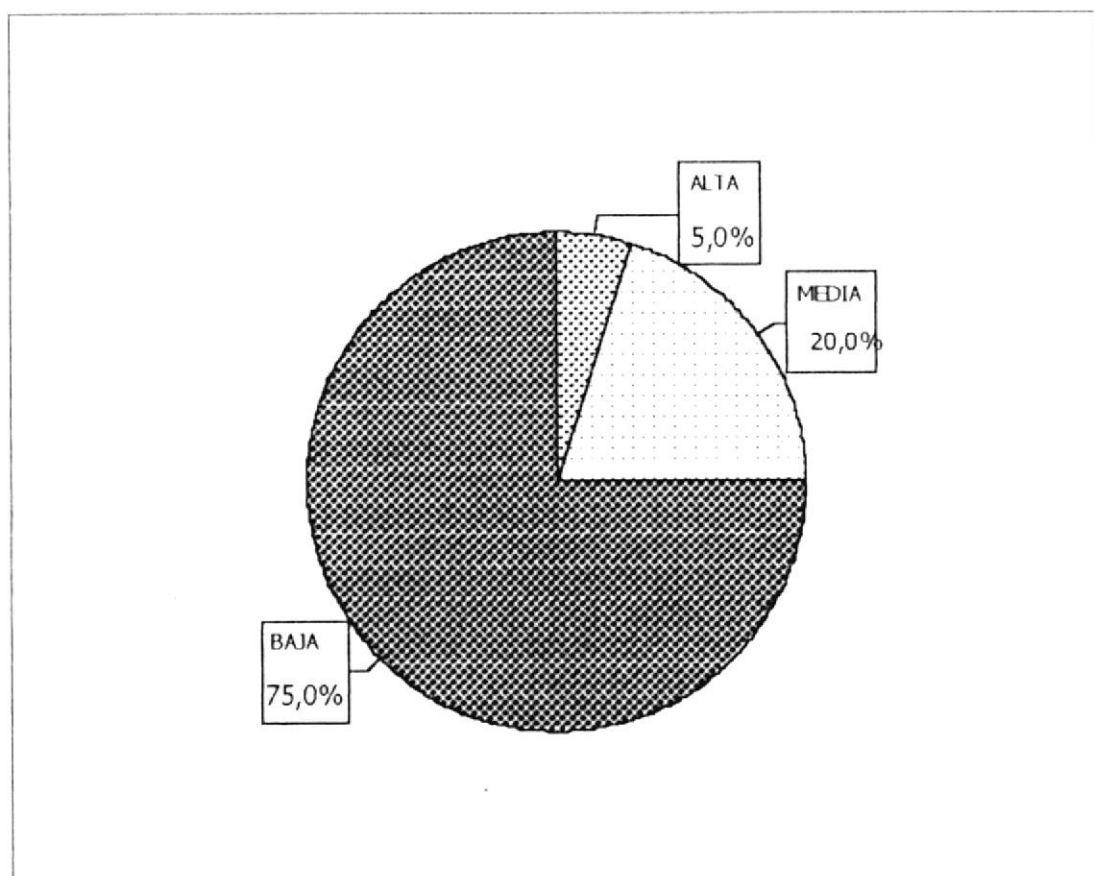
Para la tabulación de los resultados de los cuestionarios utilizamos el programa SPSS. Elegimos este programa por la facilidad que nos brindaba el poder contar con un programa diseñado precisamente para realizar la tabulación de los resultados obtenidos en las encuestas.

Para la elaboración de los gráficos, también nos valimos del programa SPSS, mediante el cual pudimos realizar gráficos simples, tablas cruzadas y tablas de frecuencia.

3.3.8.1 AMAS DE CASA

GRAFICO 3.4

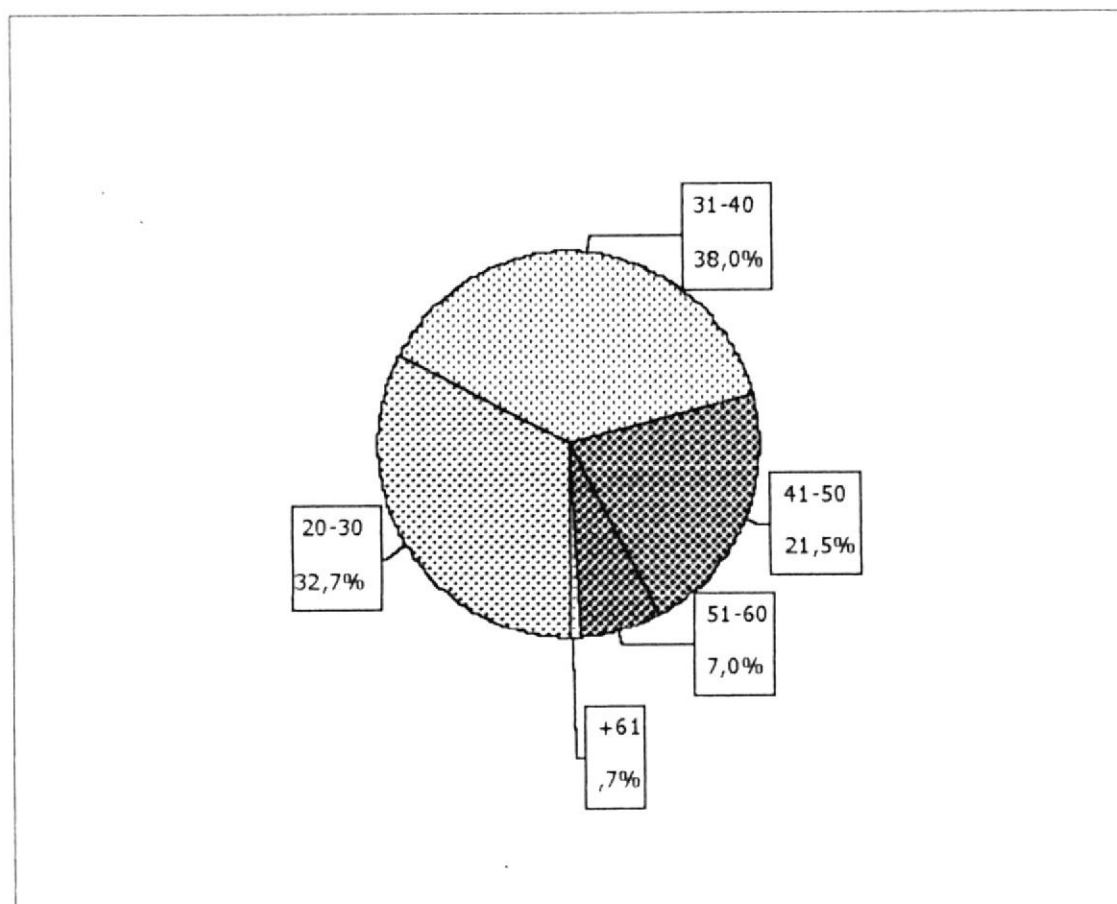
Estratificación de las Clases Sociales



Fuente: Investigación de Mercado para Pinturas Superior
Elaborado por: Ma. Fernanda Barba, Ana María Flores, Fabricio Tutivén
Fecha: Junio 2001

Para la realización de las encuestas para amas de casa, se estratificó en 75% clase Baja, lo que representan 300 personas; 20% clase media que constituyen 80 personas; y 5% clase alta que son 20 personas.

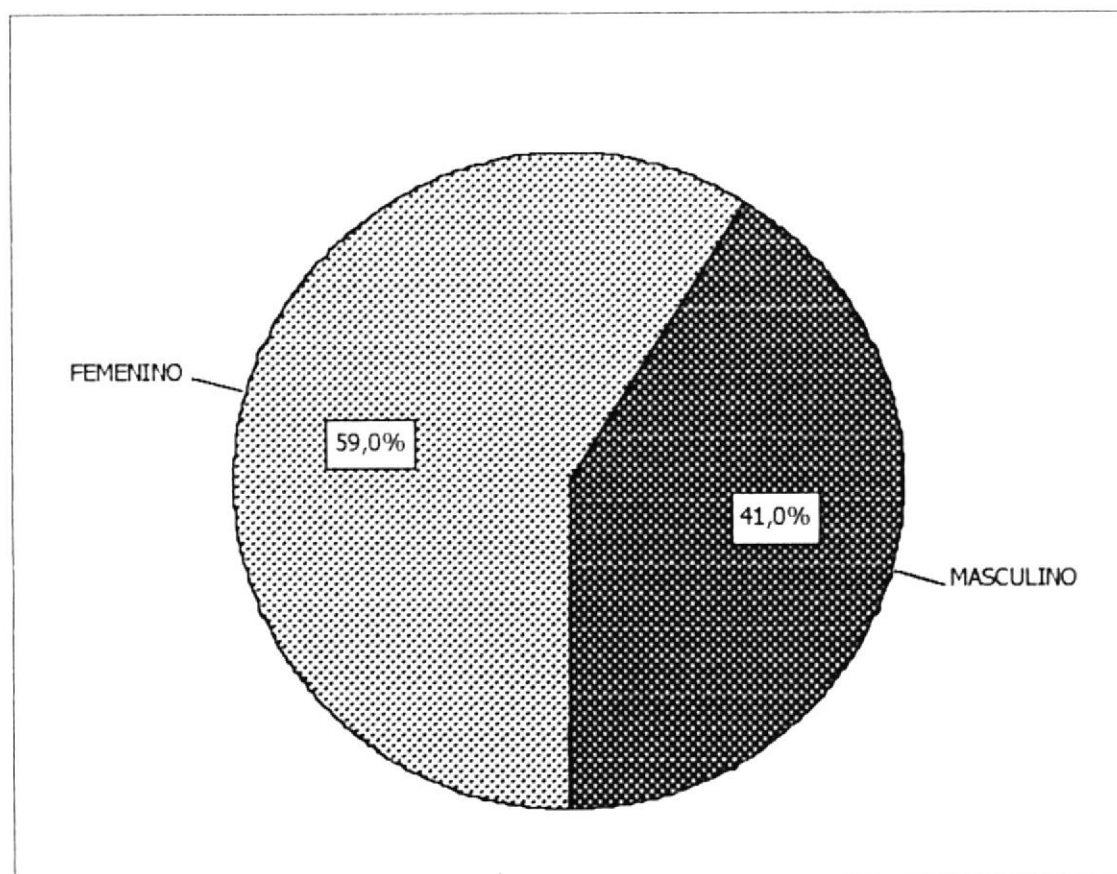
GRAFICO 3.5
Edad de los Encuestados



Fuente: Investigación de Mercado para Pinturas Superior
Elaborado por: Ma. Fernanda Barba, Ana María Flores, Fabricio Tutivén
Fecha: Junio 2001

La edad de los encuestados se presentó en un 38%, en personas entre 31 y 40 años, en un 32.7% en personas entre 20 y 30 años, el 21.5% oscilaron entre 41 y 50 años y el 7% de las personas tienen mas de 61 años.

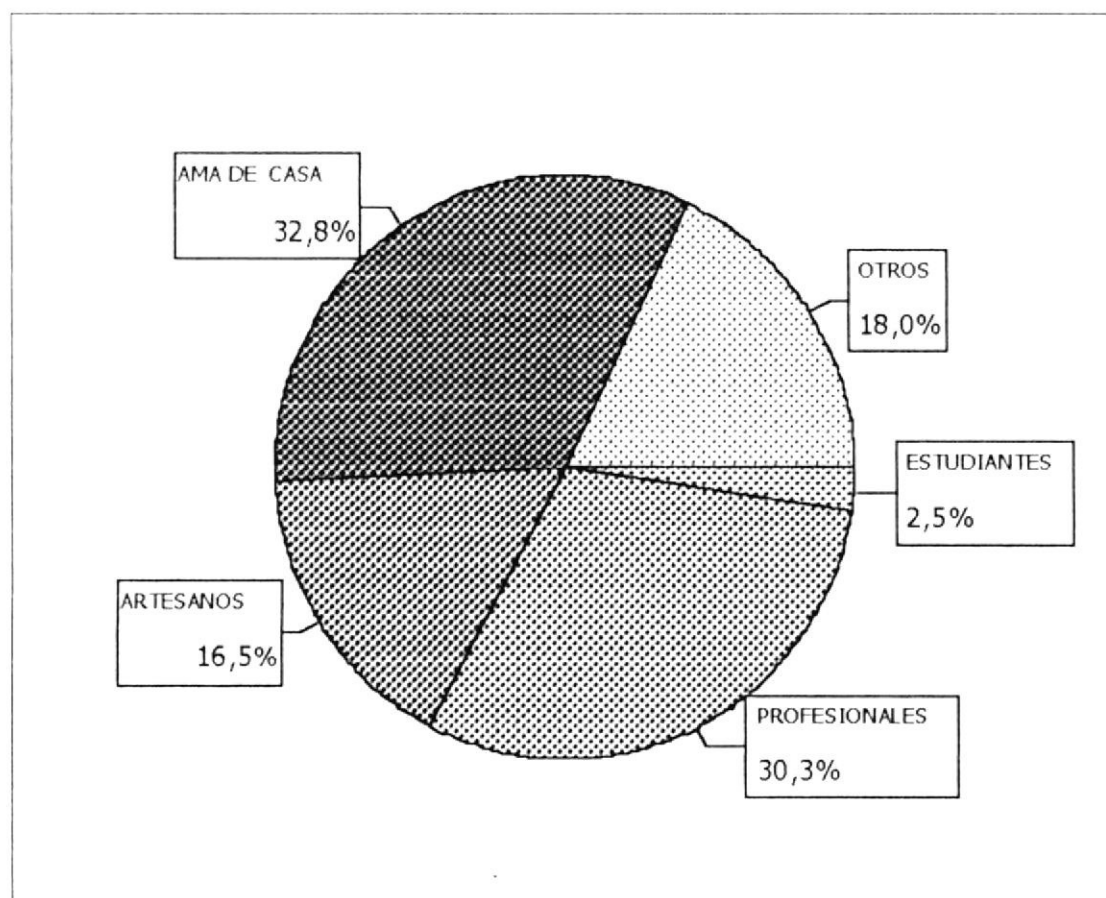
GRAFICO 3.6
Género de los Encuestados



Fuente: Investigación de Mercado para Pinturas Superior
Elaborado por: Ma. Fernanda Barba, Ana María Flores, Fabricio Tutivén
Fecha: Junio 2001

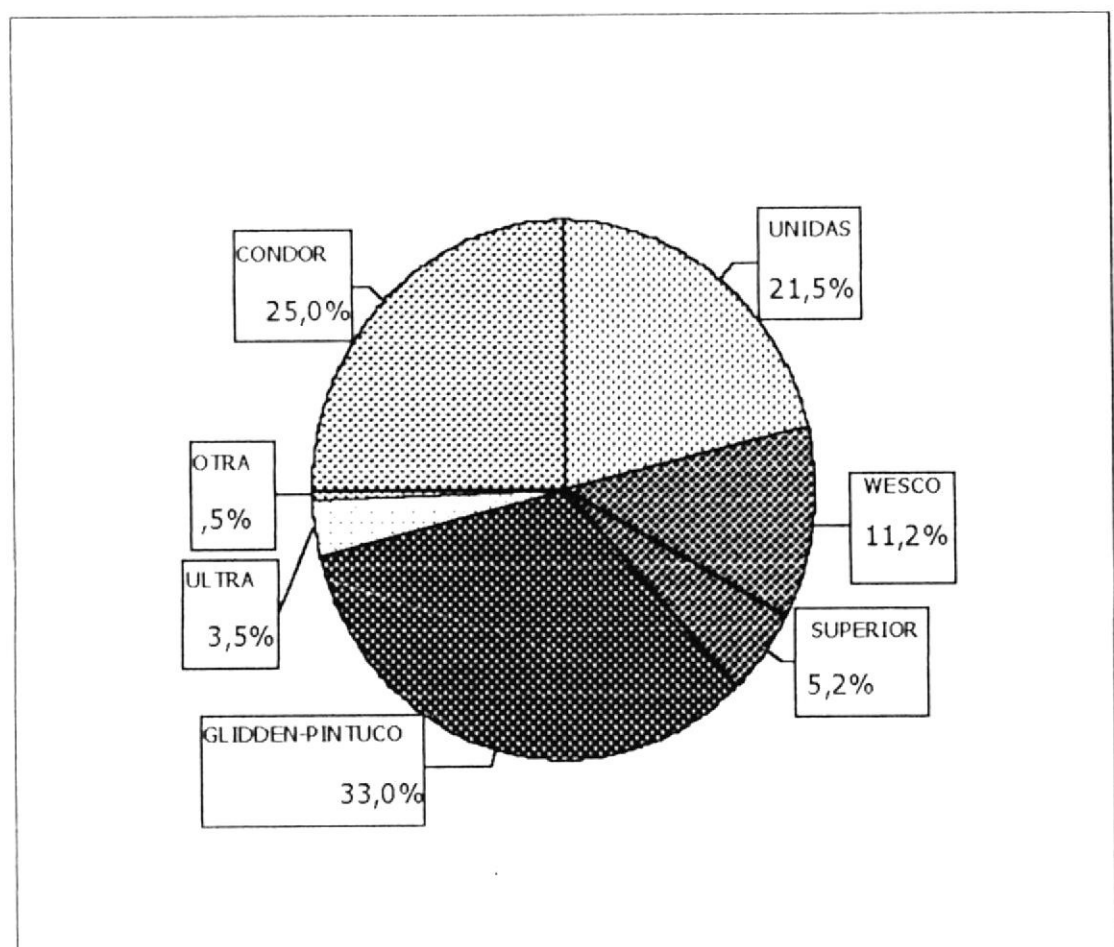
En el estudio, el porcentaje correspondiente a hombres encuestados es de 59%, lo que equivale a 236 hombres. Y el porcentaje correspondiente a mujeres encuestadas es de 41%, que corresponde a 164 mujeres en los hogares seleccionados.

GRAFICO 3.7
Ocupación de los Encuestados



Fuente: Investigación de Mercado para Pinturas Superior
Elaborado por: Ma. Fernanda Barba, Ana María Flores, Fabricio Tutivén
Fecha: Junio 2001

El cargo ocupado por los encuestados es 32.8% amas de casa, que corresponde a 131 personas, 30.3% profesionales, equivalente a 121 personas, 16.5% artesanos, que conforman 66 personas, 2.5% estudiantes que son 10 personas y 18% que poseen otros cargos y representan a 72 personas.

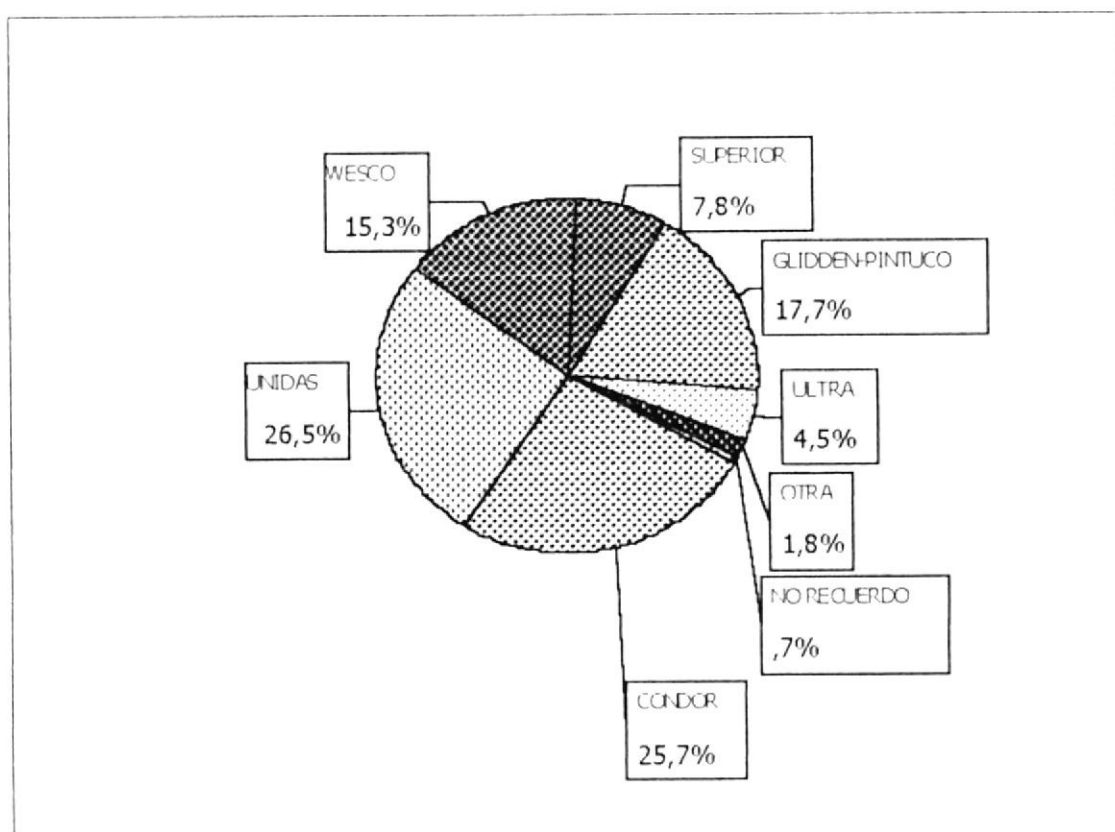
GRAFICO 3.8**TOP OF MIND**

Fuente: Investigación de Mercado para Pinturas Superior
Elaborado por: Ma. Fernanda Barba, Ana María Flores, Fabricio Tutivén
Fecha: Junio 2001

Al realizar el Top of Mind en las encuestas, se determinó que la marca nombrada en primer lugar para el 33% de las personas fue Glidden-Pintuco, para el 25% Cóndor, para el 21.5% Unidas, para el 11.2% Wesco, para el 5.2% Superior, para el 3.5% Ultra y el 5% restante mencionó otras marcas.

GRAFICO 3.9

Marca que ocupó el 2do Lugar



Fuente: Investigación de Mercado para Pinturas Superior

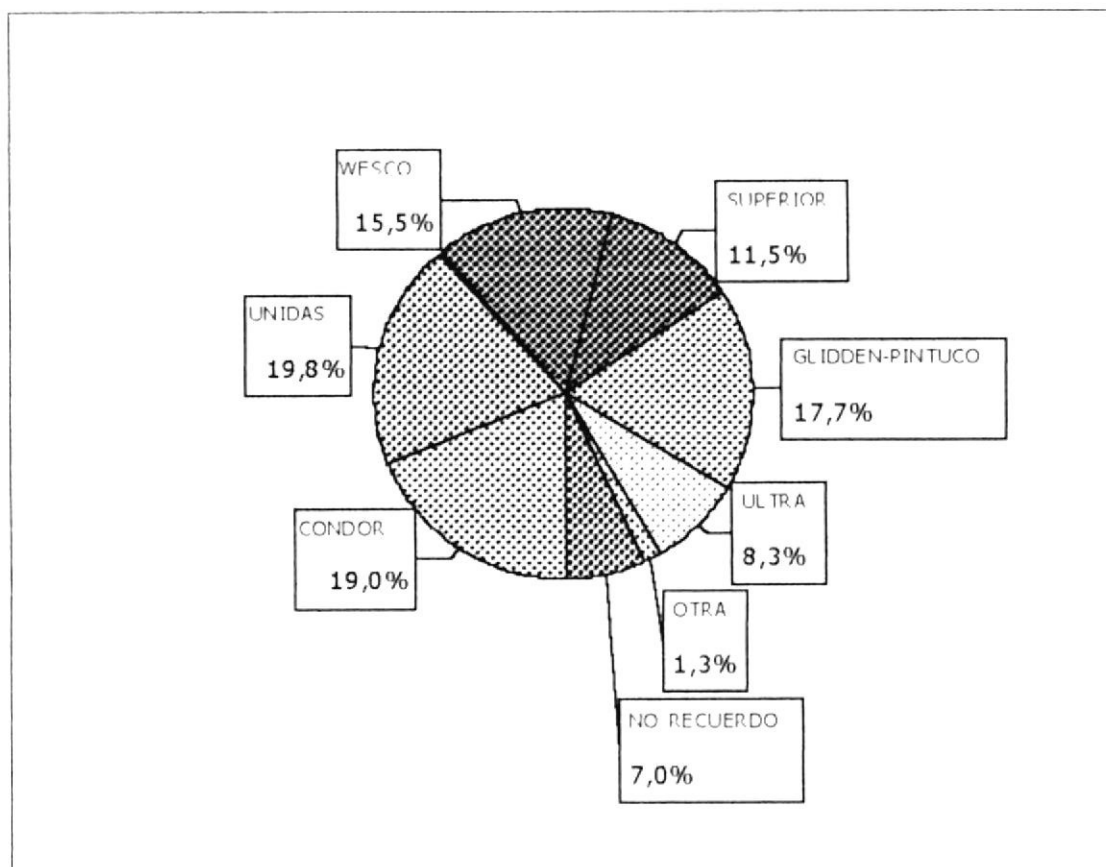
Elaborado por: Ma. Fernanda Barba, Ana María Flores, Fabricio Tutivén

Fecha: Junio 2001

En el Top of Mind se determinó que la marca nombrada en segundo lugar para el 26.5% de las personas fue Unidas, para el 25.7% Cóndor, para el 17.7% Glidden-Pintuco, para el 15.3% Wesco, para el 7.8% Superior, para el 4.5% Ultra, para el 7% de los encuestados no hubo ninguna marca que pudieran recordar y el 1.8% mencionó otras marcas.

GRAFICO 3.10

Marca que ocupó el 3er Lugar

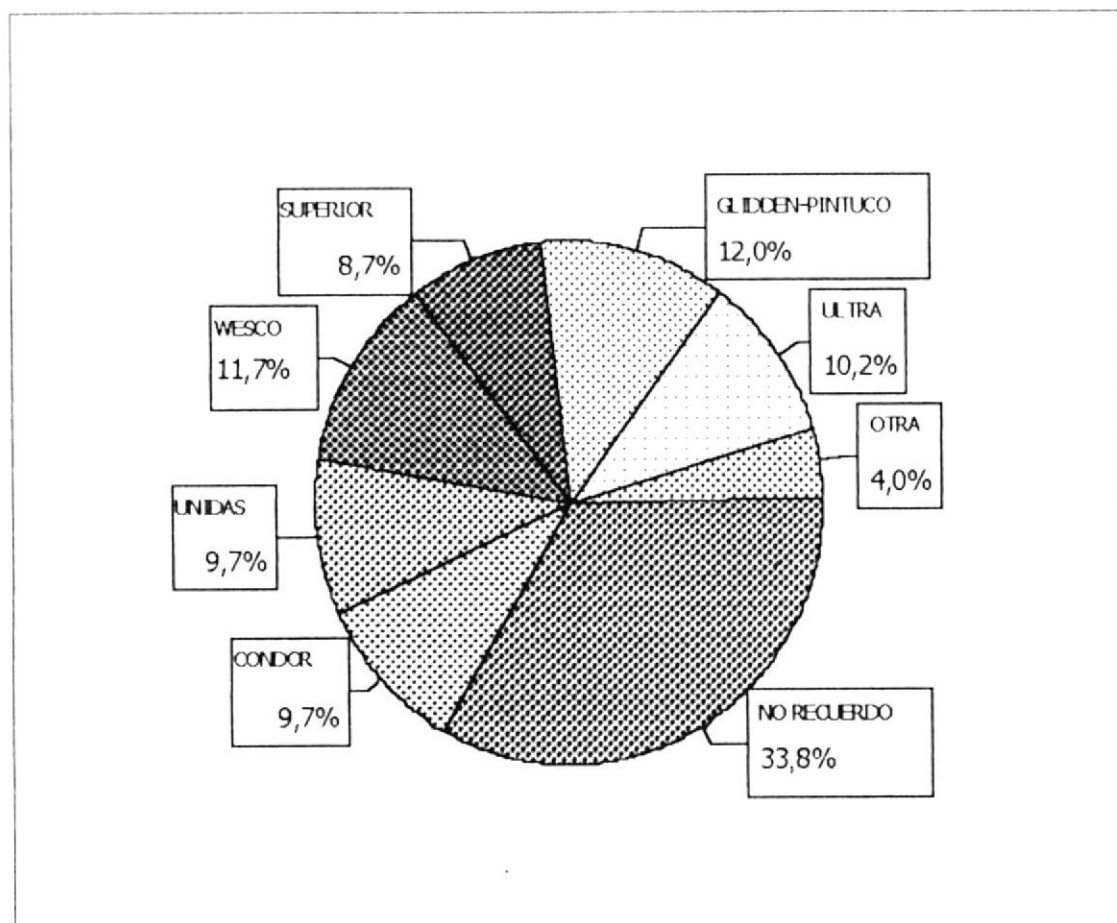


Fuente: Investigación de Mercado para Pinturas Superior
 Elaborado por: Ma. Fernanda Barba, Ana María Flores, Fabricio Tutivén
 Fecha: Junio 2001

En el Top of Mind se determinó que la marca nombrada en tercer lugar para el 19.8% de las personas fue Unidas, para el 19% Cóndor, para el 17.7% Glidden-Pintuco, para el 15.5% Wesco, para el 11.5% Superior, para el 8.3% Ultra, para el 7% de los encuestados no hubo ninguna marca que pudieran recordar y el 1.3% mencionó otras marcas.

GRAFICO 3.11

Marca que ocupó el 4to Lugar

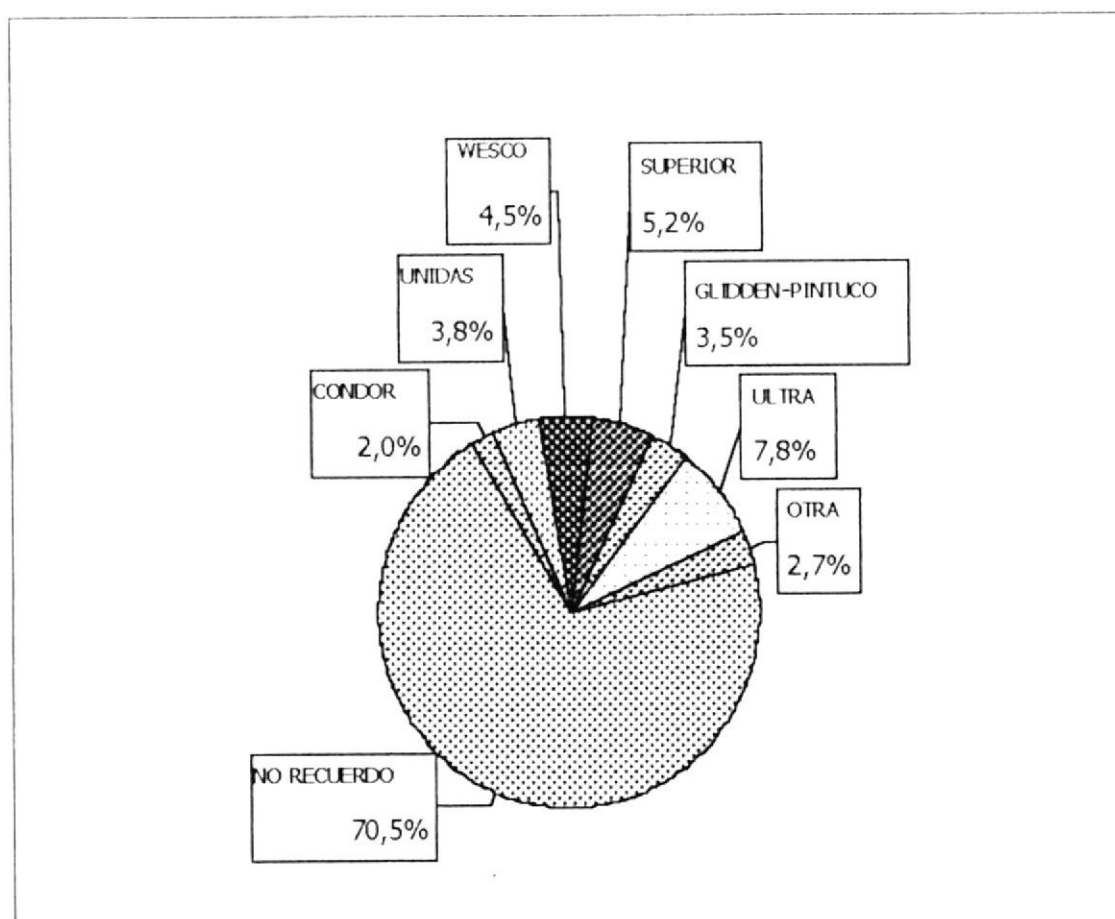


Fuente: Investigación de Mercado para Pinturas Superior
 Elaborado por: Ma. Fernanda Barba, Ana María Flores, Fabricio Tutivén
 Fecha: Junio 2001

En el Top of Mind se determinó que la marca nombrada en cuarto lugar para el 12% de las personas fue Glidden-Pintuco, para el 11.7% Wesco, para el 10.2% Ultra, para el 9.7% Cóndor y Unidas, para el 8.7% Superior, para el 33.8% de los encuestados no hubo ninguna marca que pudieran recordar y el 4% mencionó otras marcas.

GRAFICO 3.12

Marca que ocupó el 5to Lugar

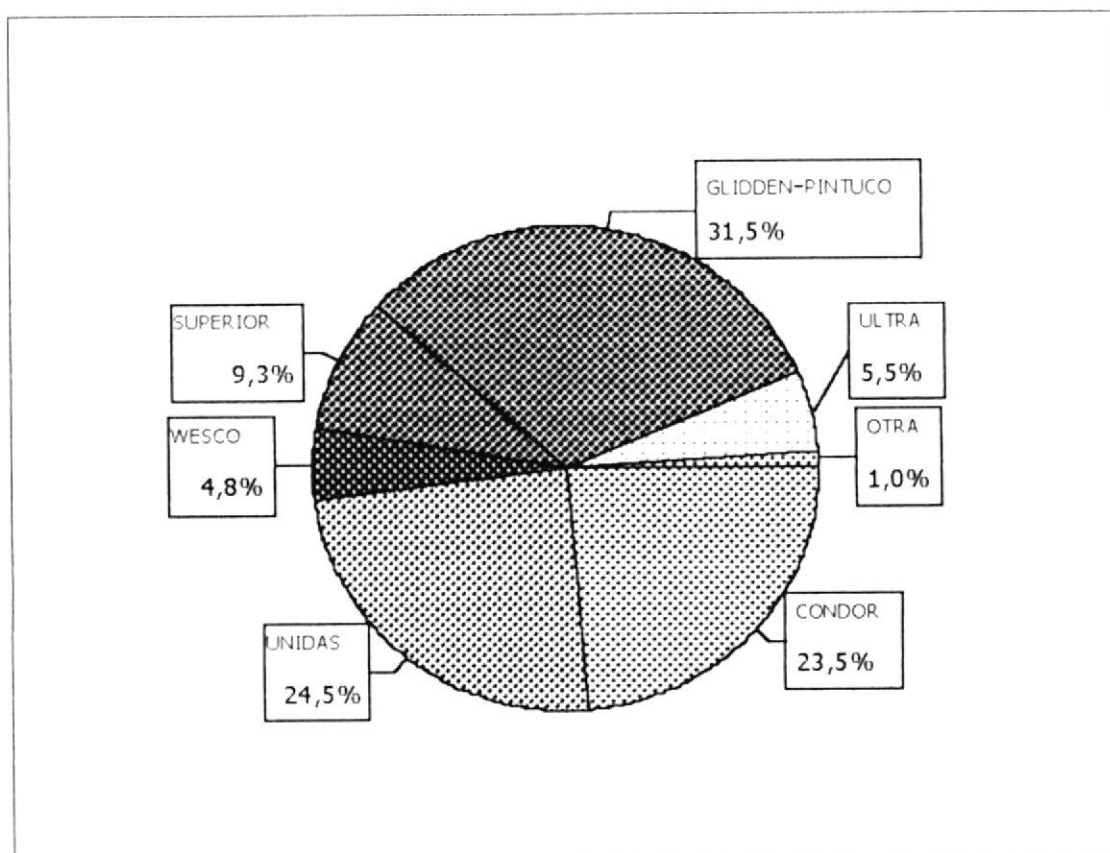


Fuente: Investigación de Mercado para Pinturas Superior
 Elaborado por: Ma. Fernanda Barba, Ana María Flores, Fabricio Tutivén
 Fecha: Junio 2001

En el Top of Mind se determinó que la marca nombrada en quinto lugar para el 7.8% de las personas fue Ultra, para el 5.2% Superior, para el 4.5% Wesco, para el 3.8% Unidas, para el 3.5% Glidden-Pintuco, para el 2% Cóndor, para el 70.5% de los encuestados no hubo ninguna marca que pudieran recordar y el 2.7% mencionó otras marcas.

GRAFICO 3.13

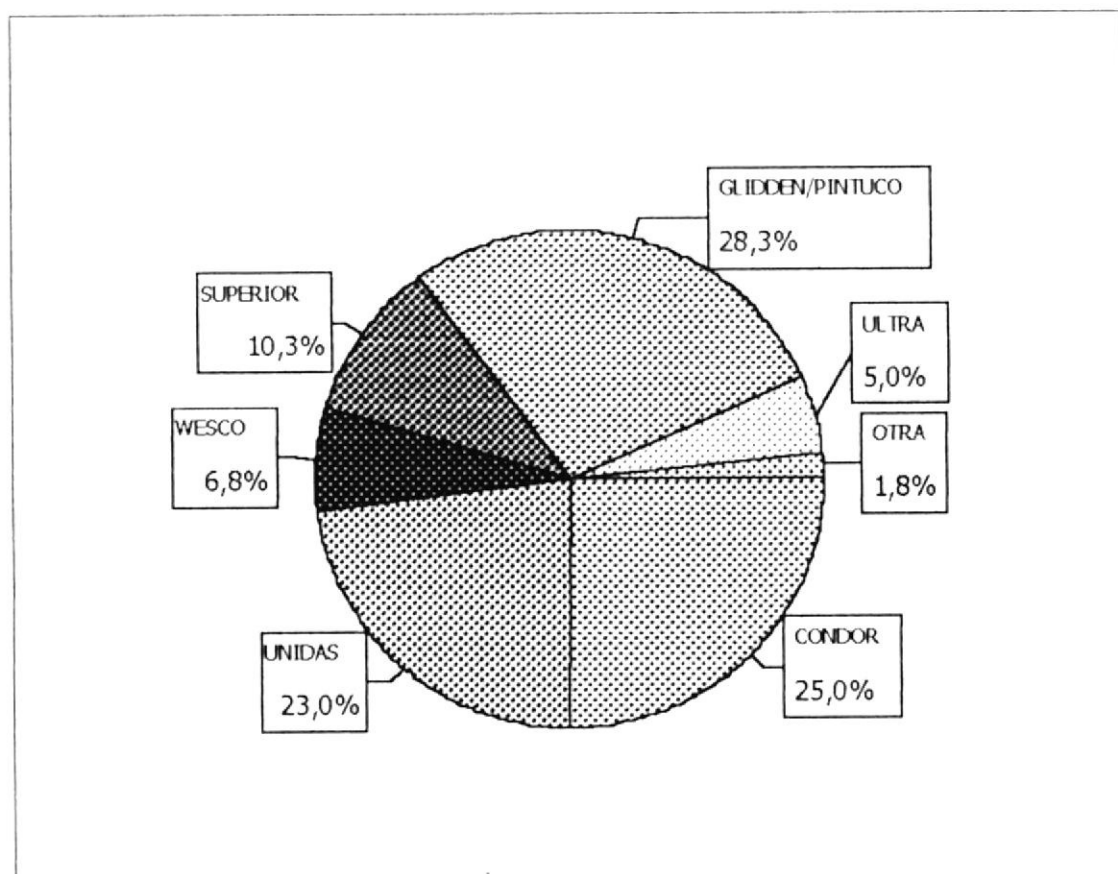
La Marca de Pintura de Mayor Preferencia



Fuente: Investigación de Mercado para Pinturas Superior
 Elaborado por: Ma. Fernanda Barba, Ana María Flores, Fabricio Tutivén
 Fecha: Junio 2001

De las personas encuestadas, la marca de pintura de casa que la gente mencionó en orden de preferencia fue Glidden-Pintuco con un 31.5%, es decir 126 personas; luego Unidas con el 24.5%, que representa 98 personas; Cóndor con el 23.5%, correspondiente a 94 personas; Superior con el 9.3%, que son 37 personas; Ultra con el 5.5%, el cual representa 22 personas, Wesco con el 4.8%, que corresponde a 19 personas, y el 1% que conforman 4 personas, mencionó otras marcas.

GRAFICO 3.14

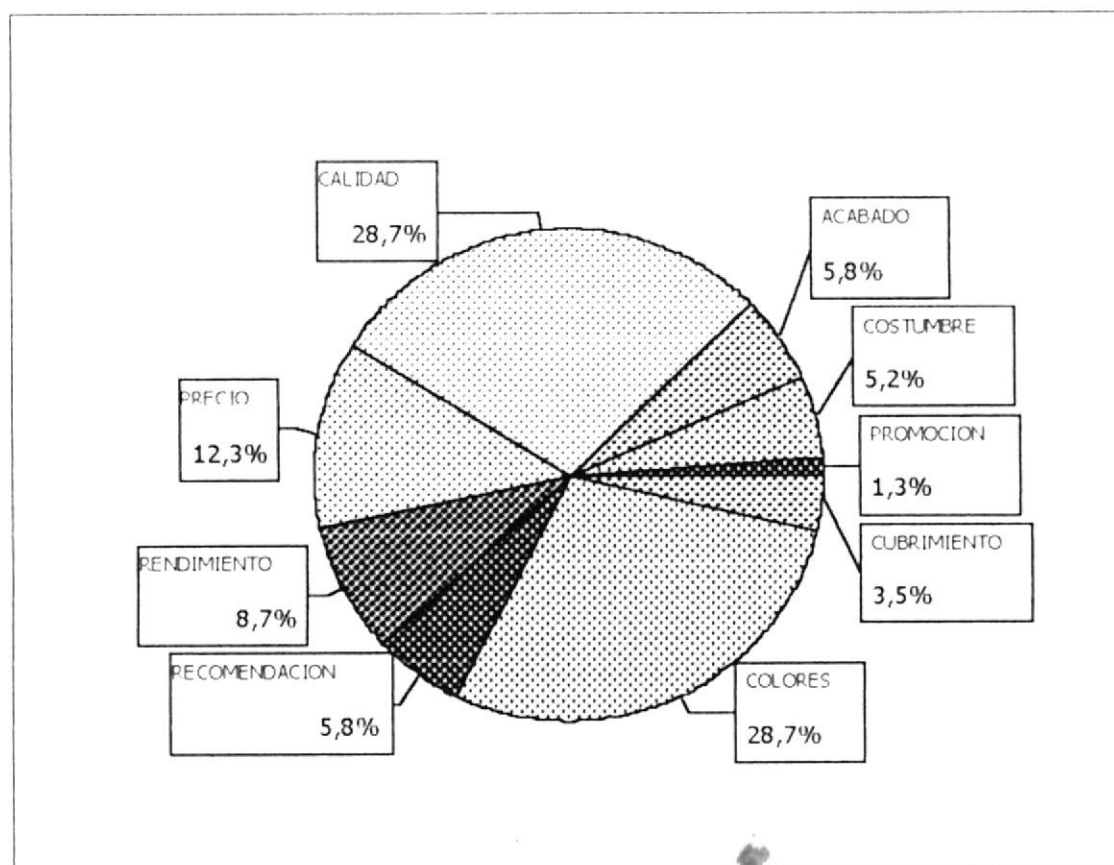
Marca de Pintura Arquitectónica que las Amas de Casa Adquieren

Fuente: Investigación de Mercado para Pinturas Superior
 Elaborado por: Ma. Fernanda Barba, Ana María Flores, Fabricio Tutivén
 Fecha: Junio 2001

La pintura de casa que más compran las amas de casa de acuerdo a la encuesta realizada, es Glidden-Pintuco según el 28.3% de los encuestados, lo que constituye 113 personas; Cóndor 25%, que corresponde a 100 personas; Unidas 23%, es decir 92 personas; Superior 10.3%, que son 41 personas; Wesco 6.8% correspondiente a 27 personas y Ultra 5% que constituye 20 personas, y el 1.8% que conforman 7 personas dijeron comprar otras marcas.

GRAFICO 3.15

Razón de Preferencia por dicha Marca de Pintura



Fuente: Investigación de Mercado para Pinturas Superior

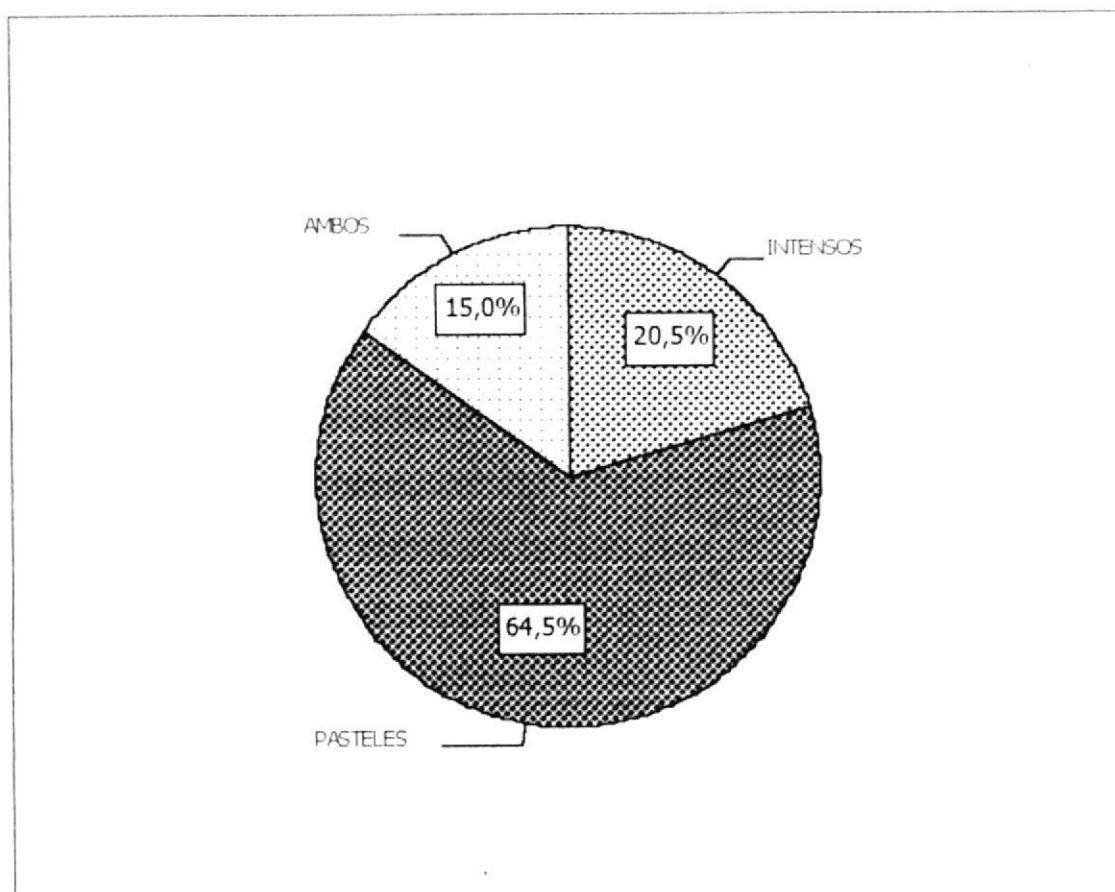
Elaborado por: Ma. Fernanda Barba, Ana María Flores, Fabricio Tutivén

Fecha: Junio 2001

La razón más importante por la que las amas de casa prefieren una marca de pintura determinada es en un 28.7% debido a la calidad y los colores del producto, un 12.3% debido al precio, un 8.7% por el rendimiento, un 5.8% por el acabado y las recomendaciones, un 5.2% por la costumbre, un 3.5% debido al cubrimiento de la pintura y un 1.3% opina que influye la promoción que se le da a la marca.

GRAFICO 3.16

Color de Preferencia de las Amas de Casa

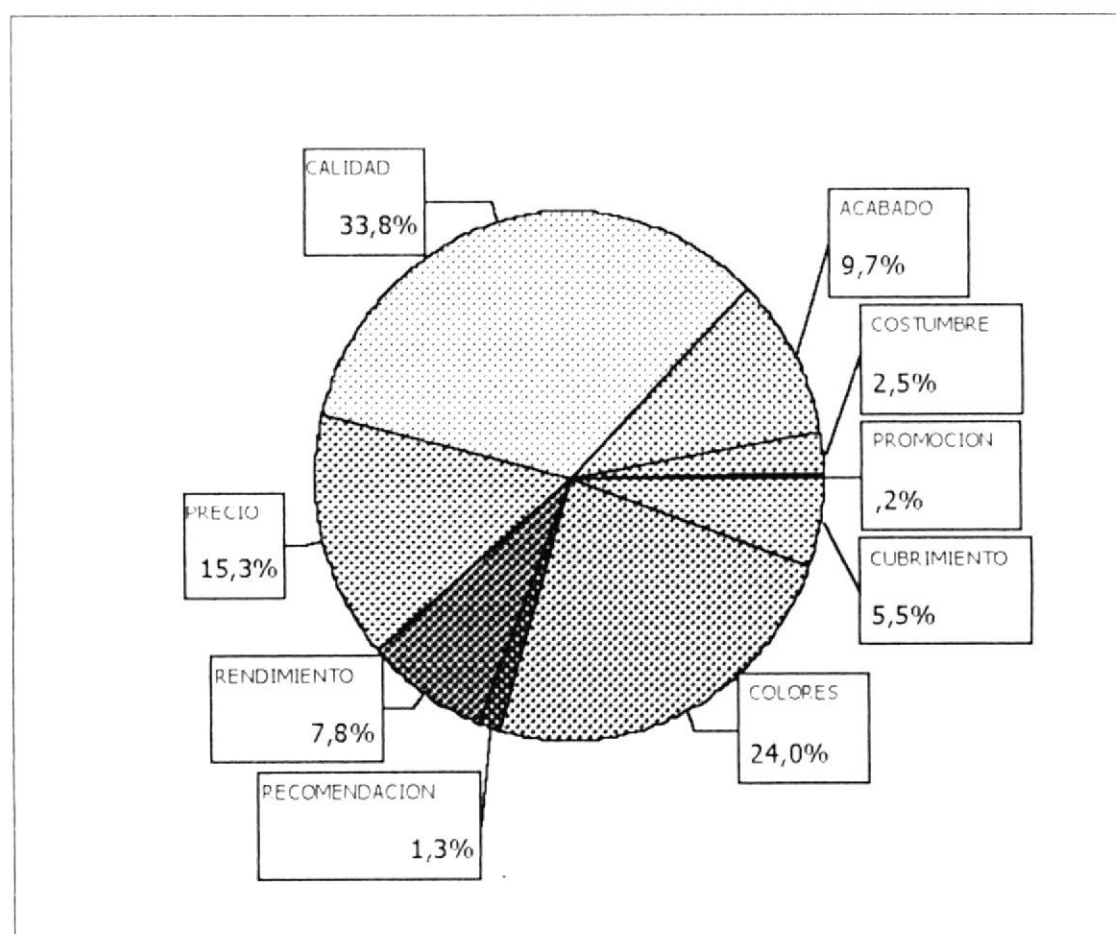


Fuente: Investigación de Mercado para Pinturas Superior
Elaborado por: Ma. Fernanda Barba, Ana María Flores, Fabricio Tutivén
Fecha: Junio 2001

En las encuestas a las amas de casa, se determinó que el 64.5% de las personas tienen preferencia por colores pasteles, el 20.5% los prefiere intensos y al 15% restante le agradan ambos tipos de colores.

GRAFICO 3.17

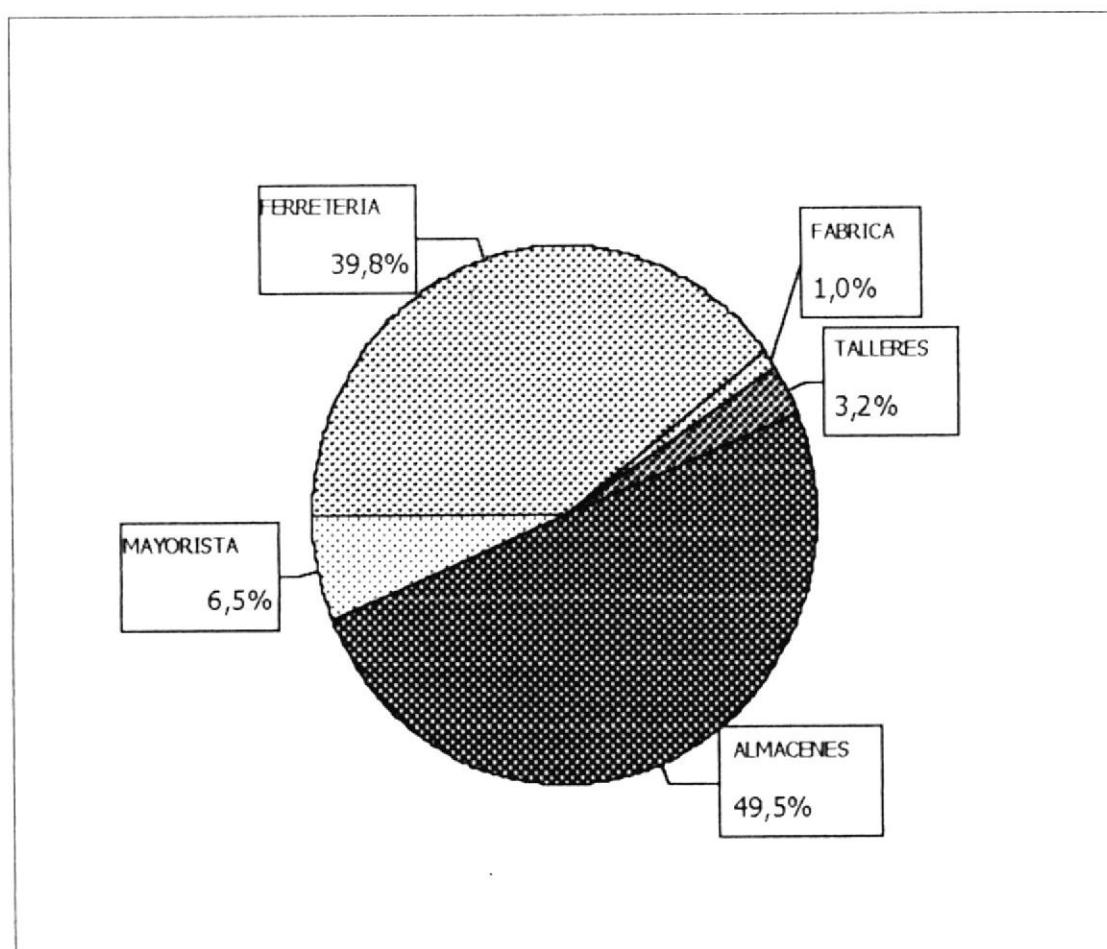
Factor que determina la compra de las Amas de Casa



Fuente: Investigación de Mercado para Pinturas Superior
 Elaborado por: Ma. Fernanda Barba, Ana María Flores, Fabricio Tutivén
 Fecha: Junio 2001

Los factores que determinan la compra de un tipo de pintura determinado son 33.8% debido a la calidad, 24% por los colores, 15.3% de acuerdo al precio, 9.7% por el acabado obtenido, 7.8% según el rendimiento de la pintura, 5.5% debido al cubrimiento, 2.5% por costumbre, 2% por las promociones que se ofrezcan y 1.3% por recomendación.

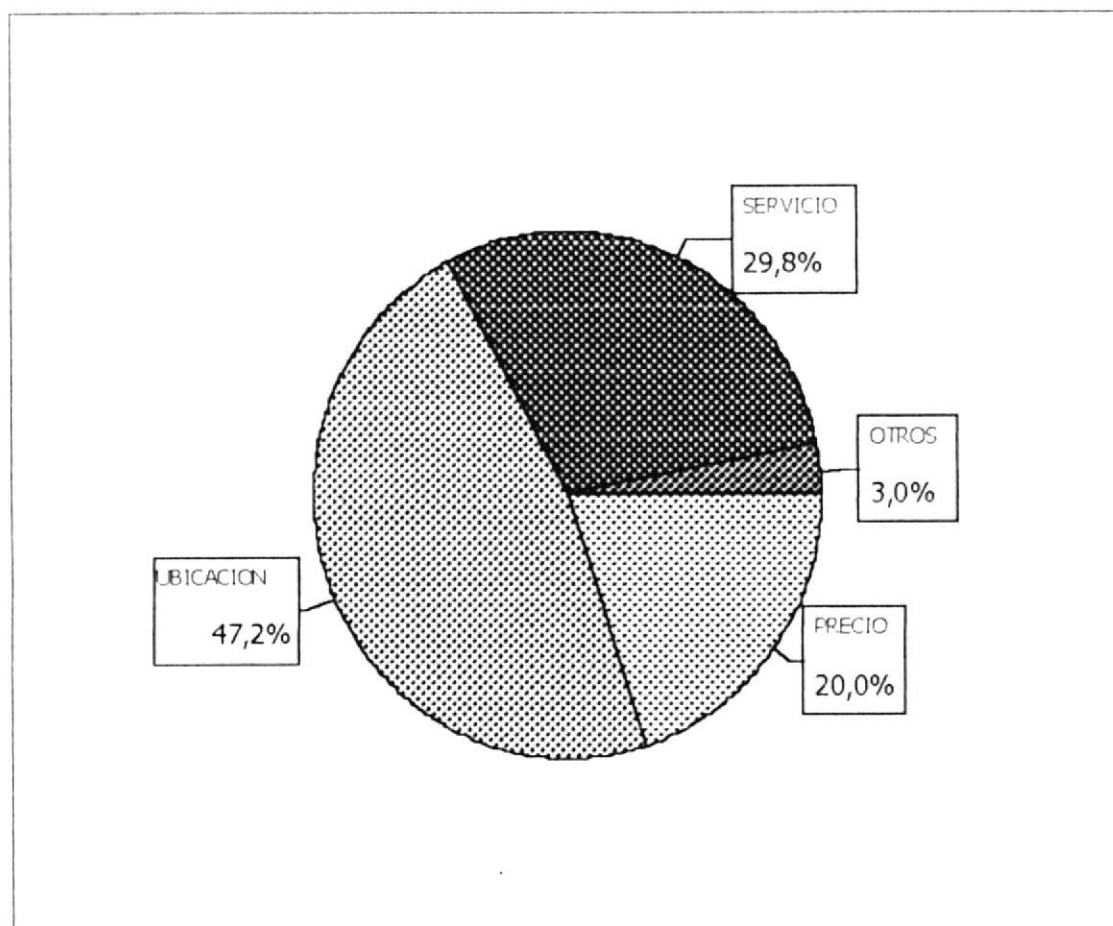
GRAFICO 3.18

Establecimientos donde las Amas de Casa adquieren la Pintura

Fuente: Investigación de Mercado para Pinturas Superior
Elaborado por: Ma. Fernanda Barba, Ana María Flores, Fabricio Iutivén
Fecha: Junio 2001

De acuerdo a la encuesta realizada, el lugar donde la mayor cantidad de amas de casa prefiere realizar la compra de pintura es 49.5% en los almacenes, 39.8% en las ferreterías, 6.5% a los mayoristas, 3.2% en los talleres y el 1% restante prefiere realizar su compra en fábricas.

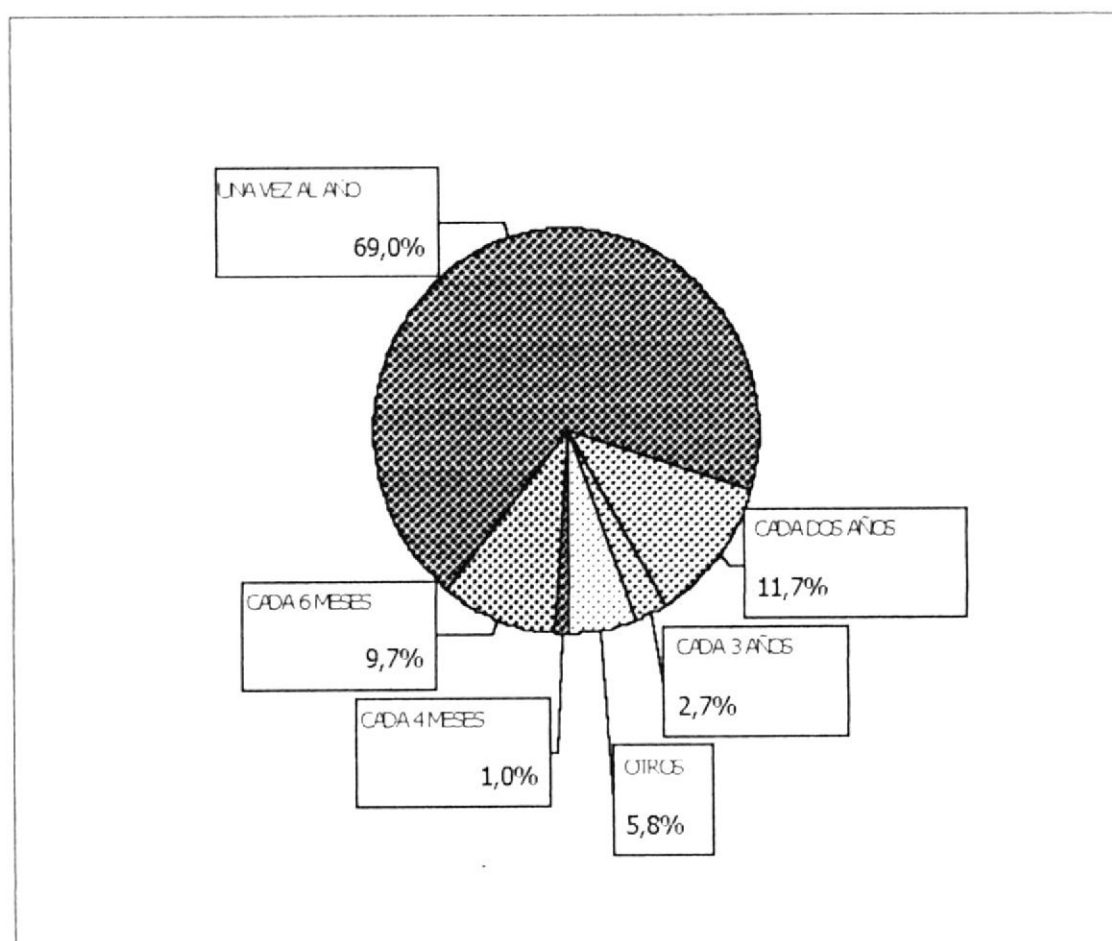
GRAFICO 3.19

Razón por la cual compran en dicho Establecimiento

Fuente: Investigación de Mercado para Pinturas Superior
Elaborado por: Ma. Fernanda Barba, Ana María Flores, Fabricio Tutivén
Fecha: Junio 2001

Los factores que influyen en la selección del lugar donde van a comprar las amas de casa sus pinturas se da en un 47.2% debido a la ubicación del lugar, en especial por la cercanía del mismo, en el 29.8% debido al servicio recibido en ese sitio, en un 20% de acuerdo a los precios obtenidos en dicho lugar y en un 3% de acuerdo a otros motivos.

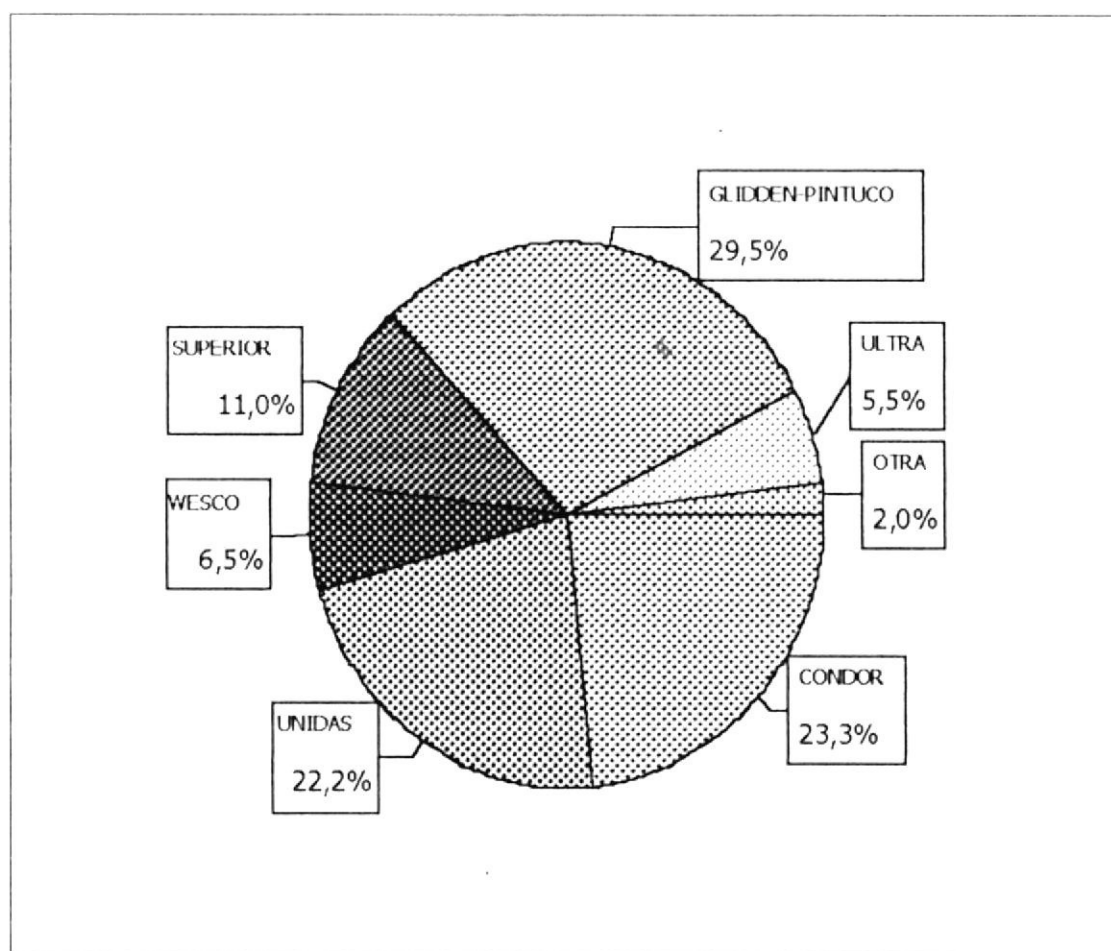
GRAFICO 3.20

Frecuencia con que Pintan las Amas de Casa sus Hogares

Fuente: Investigación de Mercado para Pinturas Superior
Elaborado por: Ma. Fernanda Barba, Ana María Flores, Fabricio Tutivén
Fecha: Junio 2001

El 69% de las personas pintan sus hogares una vez al año, el 11.7% cada dos años, el 9.7% cada 6 meses, el 2.7% lo hace cada 3 años, el 1% cada 4 meses y el 5.8% no tiene un patrón determinado y constante en el cual pinta su casa, o no lo hace frecuentemente.

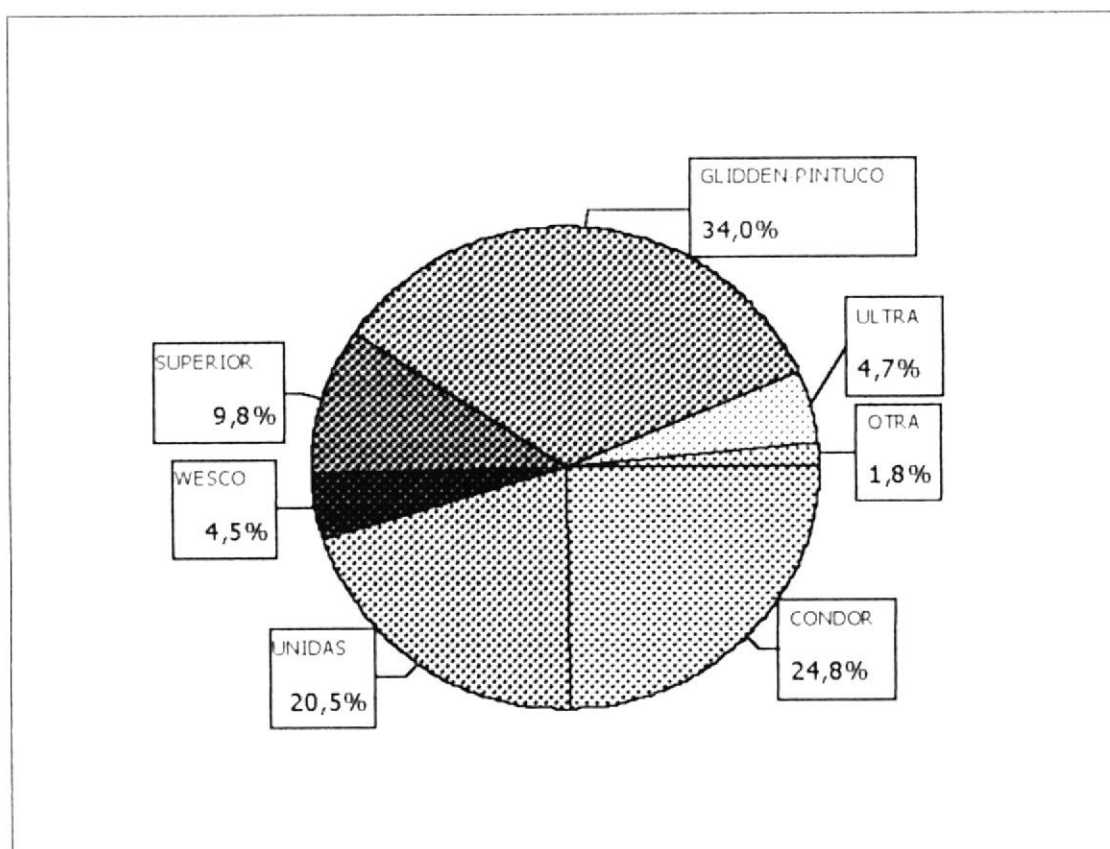
GRAFICO 3.21

Marca de Pintura Comprada en los Últimos 12 Meses

Fuente: Investigación de Mercado para Pinturas Superior
 Elaborado por: Ma. Fernanda Barba, Ana María Flores, Fabricio Tutivén
 Fecha: Junio 2001

La pintura que las amas de casa recuerdan haber comprado en los últimos doce meses es, Glidden-Pintuco según el 29.5% de los encuestados, lo que constituye 118 personas; a Cóndor 23.3%, que corresponde a 93 personas; Unidas 22.3%, es decir 89 personas; Superior 11%, que son 44 personas; Wesco 6.5% correspondiente a 26 personas y Ultra 5.5% que constituye 22 personas, y el 2% que conforman 8 personas dijeron comprar otras marcas.

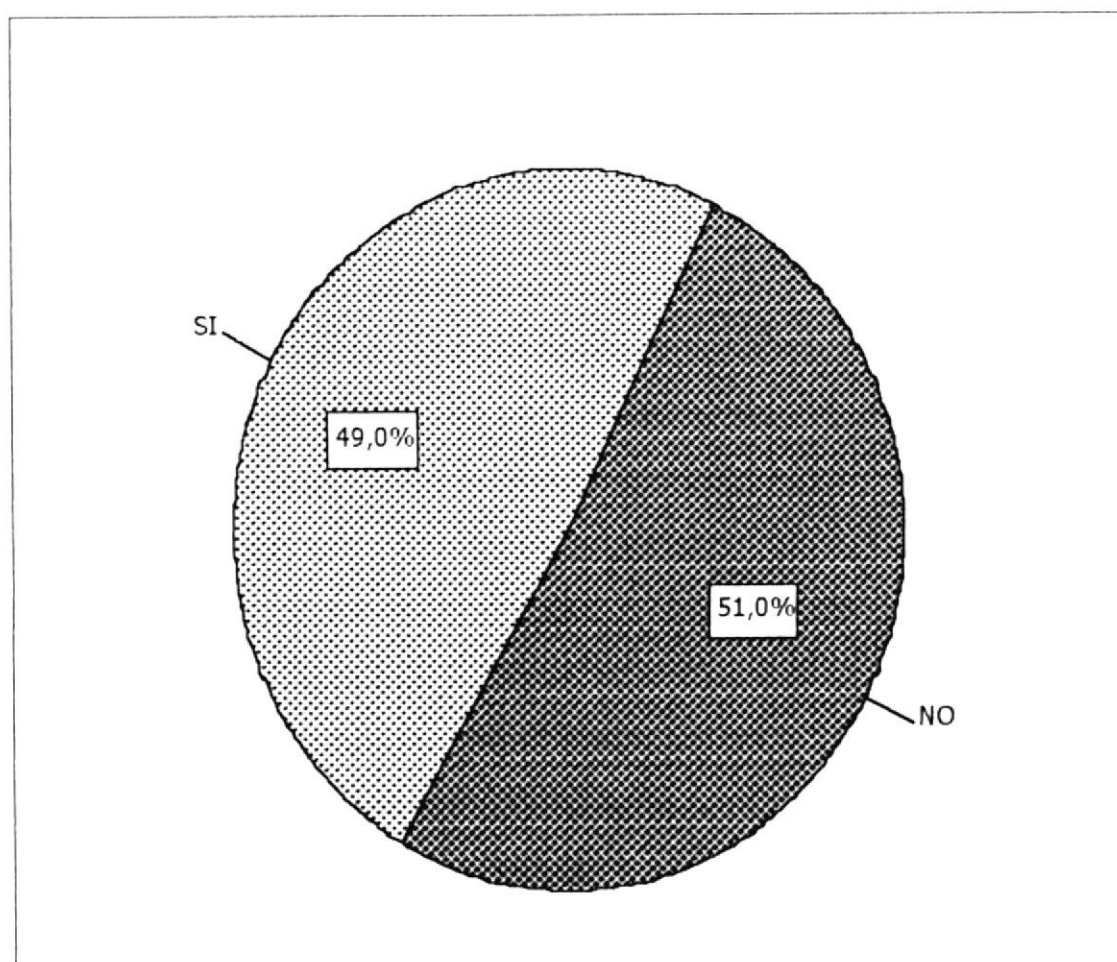
GRAFICO 3.22

Marca de Pintura Próxima a Comprar por las Amas de Casa

Fuente: Investigación de Mercado para Pinturas Superior
 Elaborado por: Ma. Fernanda Barba, Ana María Flores, Fabricio Tutivén
 Fecha: Junio 2001

La próxima marca que las amas de casa están dispuestas a comprar es Glidden-Pintuco según el 34% de los encuestados, lo que constituye 136 personas; Cóndor 24.8%, que corresponde a 99 personas; Unidas 20.5%, es decir 82 personas; Superior 9.8%, que son 39 personas; Ultra 4.8% correspondiente a 19 personas, Wesco 4.5% que constituye 18 personas, y el 1.8% restante que conforman 7 personas dijeron comprar otras marcas.

GRAFICO 3.23

Amas de Casa que conocen la Marca Superior

Fuente: Investigación de Mercado para Pinturas Superior

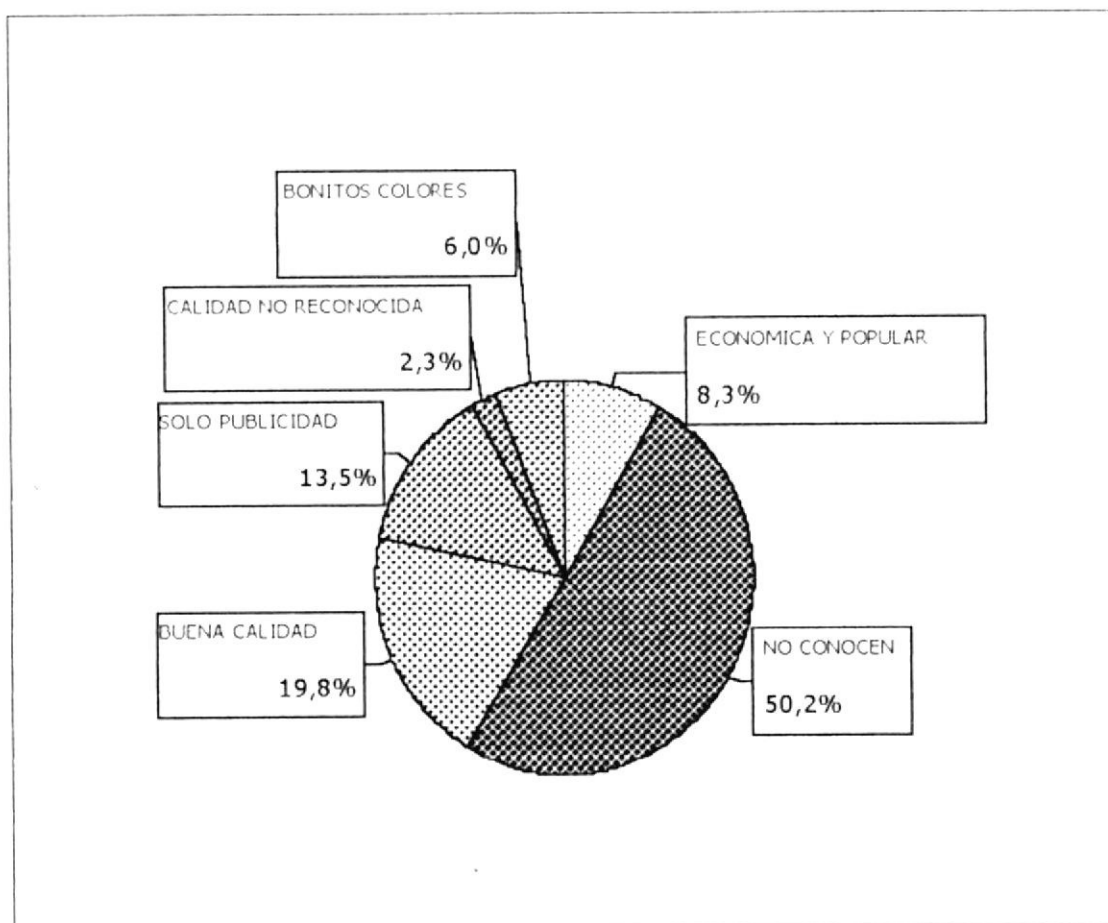
Elaborado por: Ma. Fernanda Barba, Ana María Flores, Fabricio Tutivén

Fecha: Junio 2001

De las amas de casa encuestadas, el 51% que corresponde a 204 personas no conoce Pinturas Superior, mientras que el 49% equivalente a 196 personas si la conoce.

GRAFICO 3.24

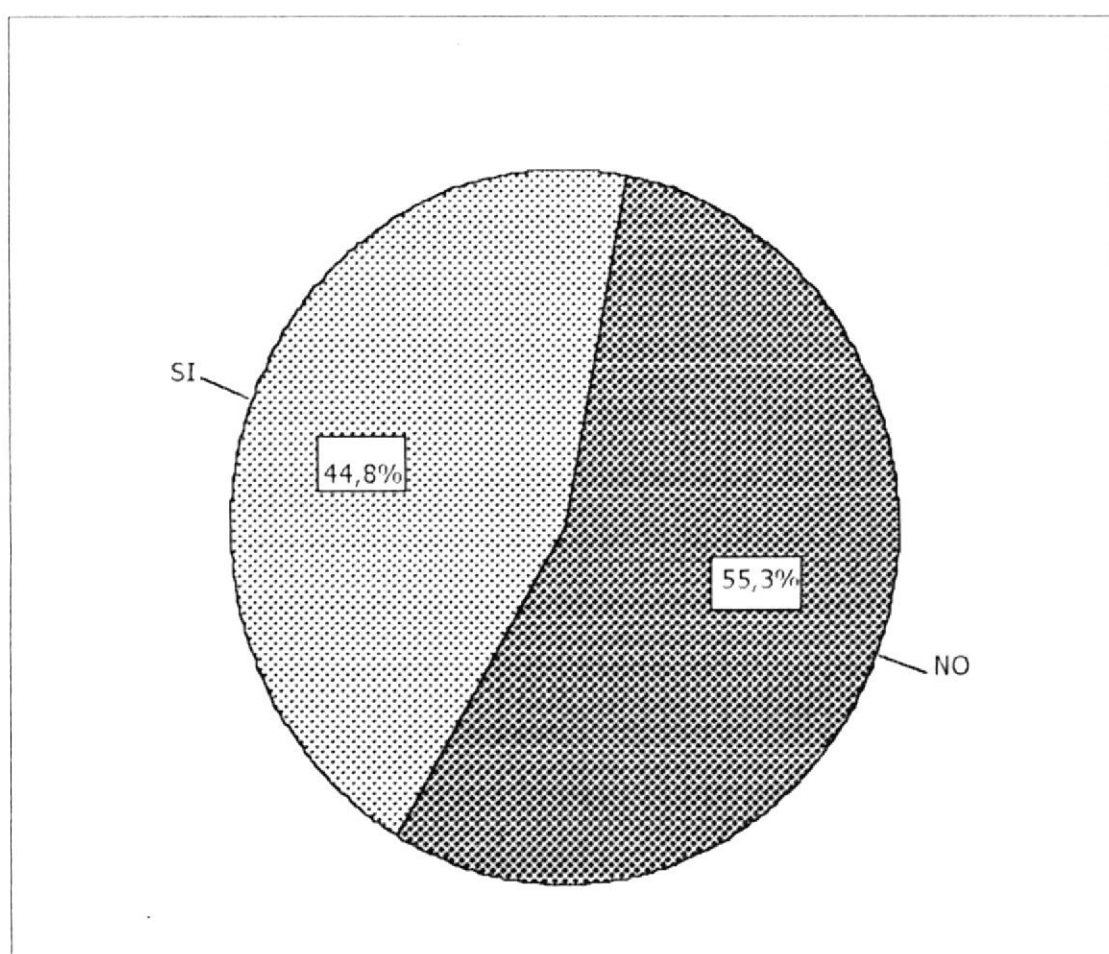
Lo que las Amas de Casa conocen de la Marca Superior



Fuente: Investigación de Mercado para Pinturas Superior
 Elaborado por: Ma. Fernanda Barba, Ana María Flores, Fabricio Tutivén
 Fecha: Junio 2001

Entre los encuestados, se determinó la percepción del consumidor de Pinturas acerca de Superior, de donde el 50.2% no conoce la marca Superior, el 19.8% piensa que es de buena calidad, el 13.5% sólo la conoce a través de publicidad, el 8.3% opina que es económica y popular, el 6% dice que tiene bonitos colores, y el 2.3% opina que no tiene buena calidad.

GRAFICO 3.25

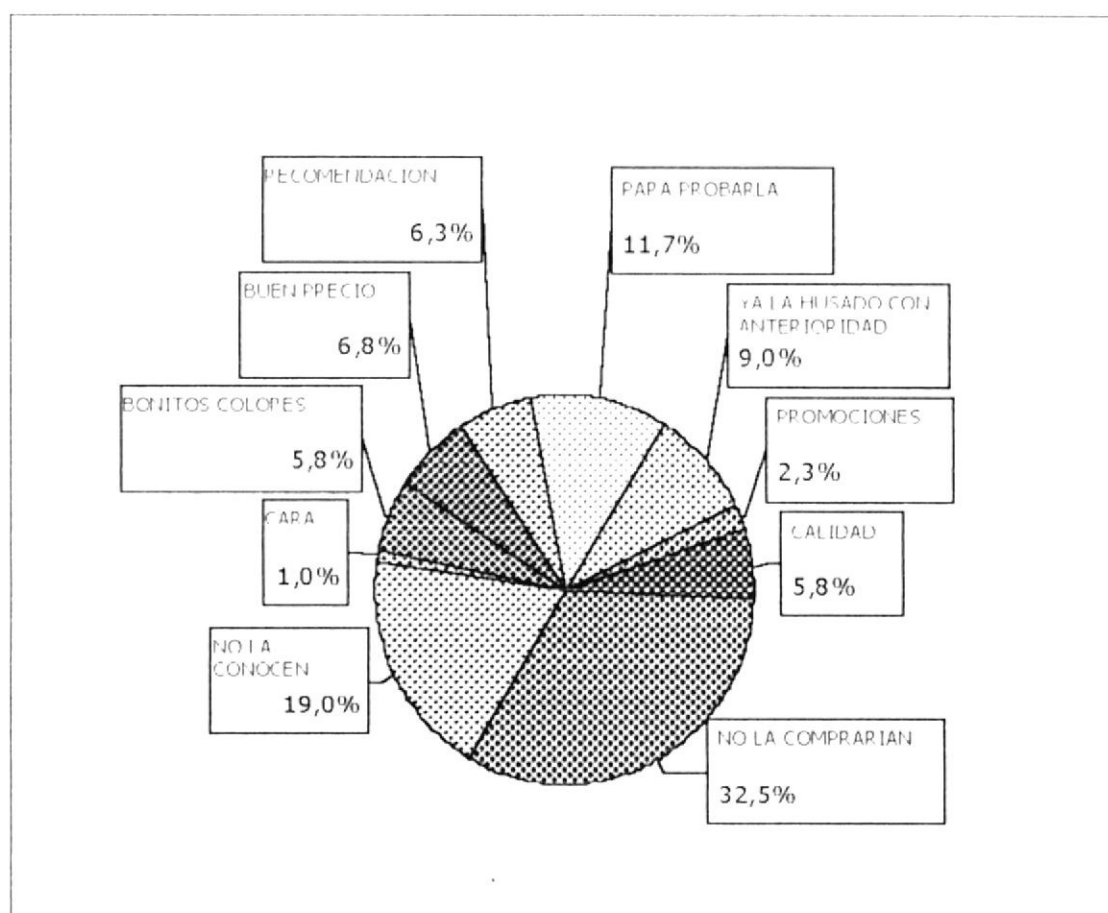
Las Amas de Casa de encontrar a Superior la Adquirirían

Fuente: Investigación de Mercado para Pinturas Superior
Elaborado por: Ma. Fernanda Barba, Ana María Flores, Fabricio Tutivén
Fecha: Junio 2001

De las amas de casa encuestadas, el 55.3% que corresponde a 221 personas no adquiriría Pinturas Superior si la encontrara disponible, mientras que el 44.8% equivalente a 179 personas si la compraría.

GRAFICO 3.26

Razones de las Amas de Casa por la cual la Comprarían



Fuente: Investigación de Mercado para Pinturas Superior

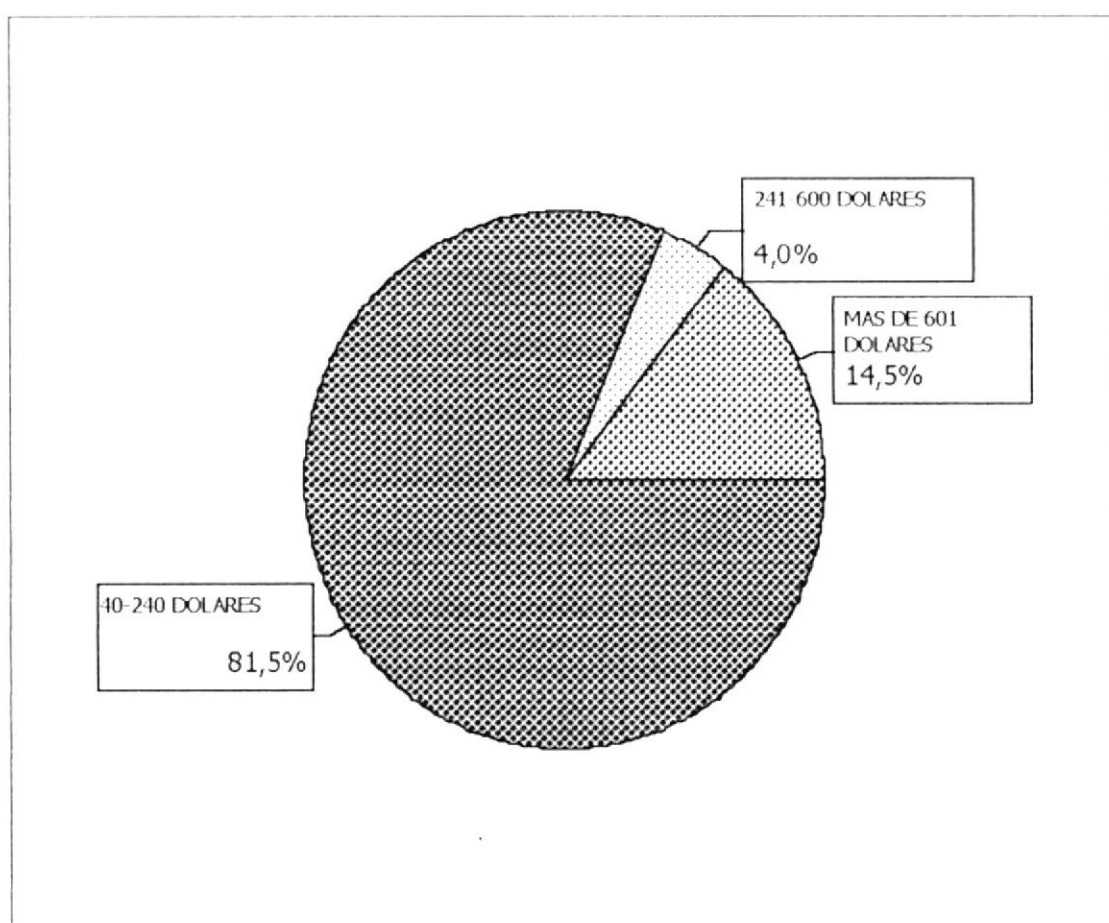
Elaborado por: Ma. Fernanda Barba, Ana María Flores, Fabricio Tutivén

Fecha: Junio 2001

Las razones por las cuales las amas de casa comprarían Superior son, 11.7% para probarla, 9% debido a que ya la han utilizado antes, 6.8% porque es barata, 6.3% por recomendación, 5.8% debido a que es de buena calidad y tiene bonitos colores, 2.3% por las promociones que ofrezca. Y los motivos por las cuales no la comprarían son, 19% porque no la conocen, 1% si el precio es alto y un 32.5% opina que no la compraría por ningún concepto.

GRAFICO 3.27

Los Ingresos Familiares de los Hogares Encuestados



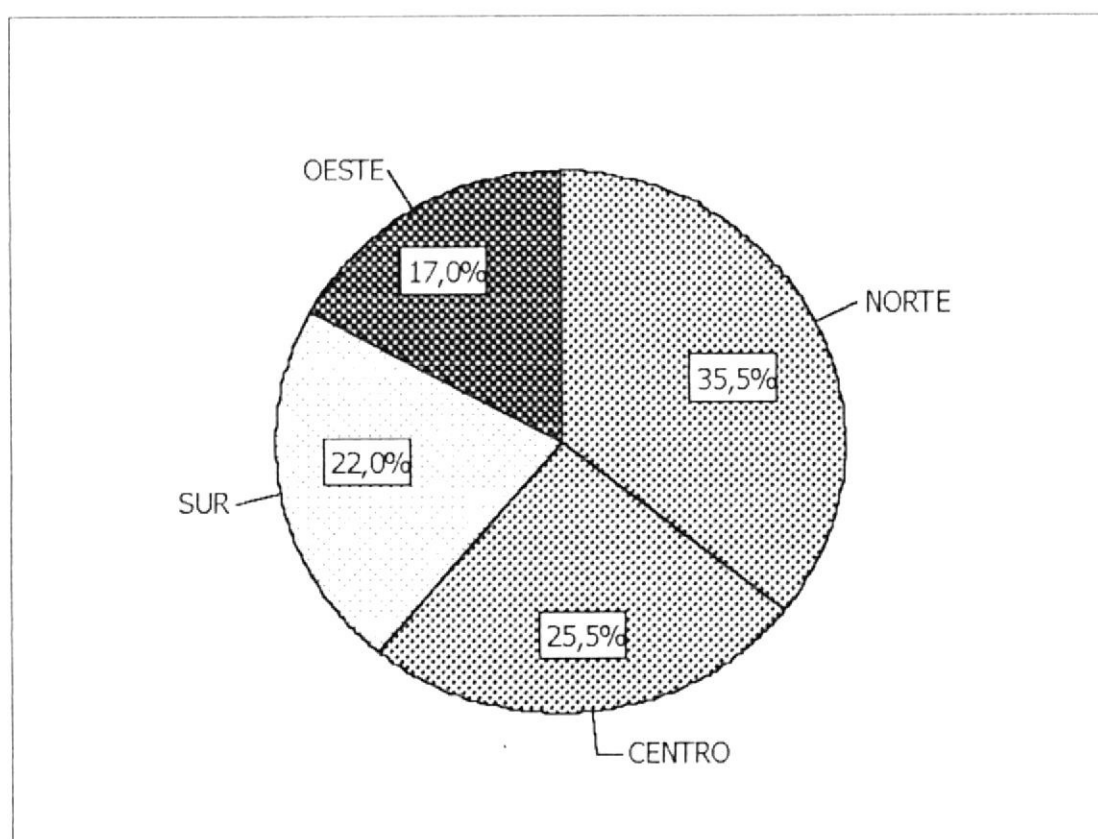
Fuente: Investigación de Mercado para Pinturas Superior
Elaborado por: Ma. Fernanda Barba, Ana María Flores, Fabricio Tutivén
Fecha: Junio 2001

El ingreso familiar de los hogares encuestados fue para el 81.5% de las personas entre 40 y 240 dólares mensuales, para el 14.5% de los encuestados fue de más de 600 dólares, y para el 4% estuvo entre 241 y 600 dólares mensuales.

3.3.8.2 DISTRIBUIDORES DE PINTURA ARQUITECTONICA

GRAFICO 3.28

Zonificación de la Ciudad de Guayaquil

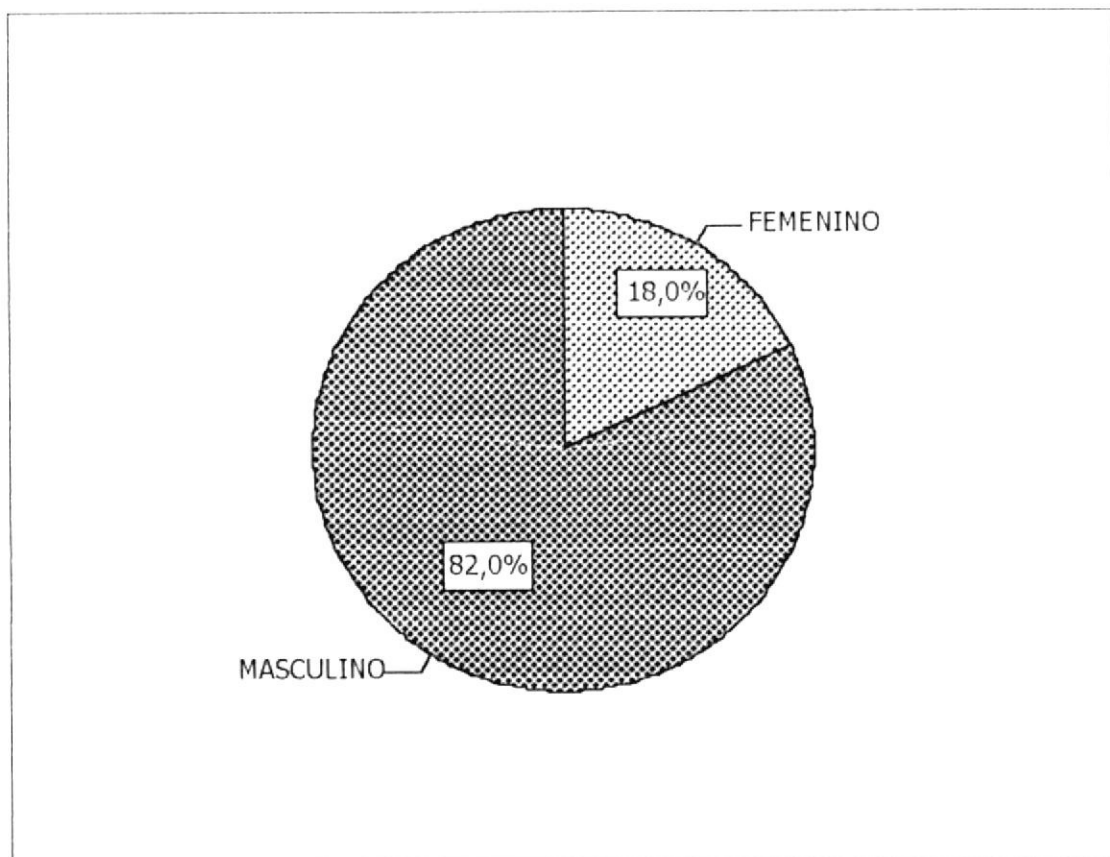


Fuente: Investigación de Mercado para Pinturas Superior
Elaborado por: Ma. Fernanda Barba, Ana María Flores, Fabricio Tutivén
Fecha: Junio 2001

La muestra tomada fue repartida de la siguiente manera: 35.5% para el sector Norte, equivalente a 71 personas; 25.5% para el Centro, de la Ciudad, que son 51 personas; 22.0% para el sector Sur, correspondiente a 44 personas y 17.0% para la zona Oeste, que conforman 34 personas.

GRAFICO 3.29

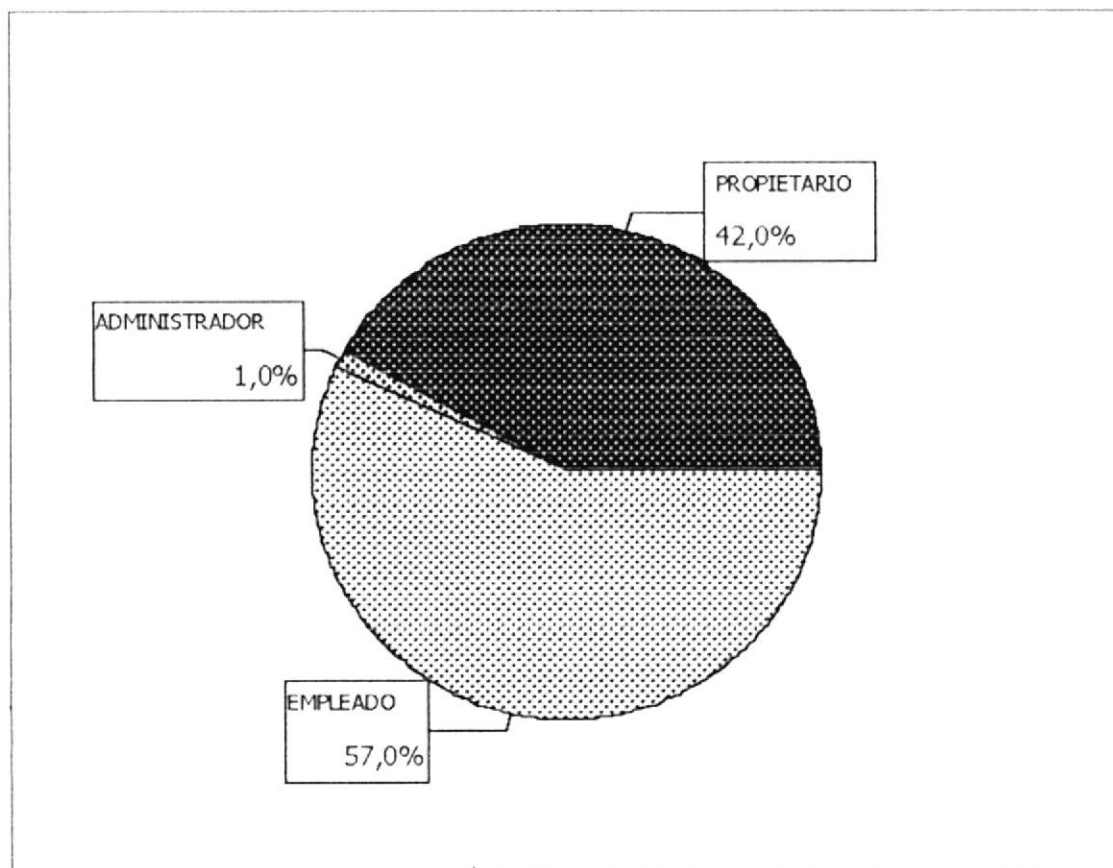
Género de los Encuestados



Fuente: Investigación de Mercado para Pinturas Superior
Elaborado por: Ma. Fernanda Barba, Ana María Flores, Fabricio Tulián
Fecha: Junio 2001

En el estudio, el porcentaje correspondiente a hombres es de 82%, lo que equivale a 164 hombres. Y el porcentaje correspondiente a mujeres encuestadas es de 18%, que corresponde a 36 mujeres en los hogares seleccionados.

GRAFICO 3.30

Cargo que ocupan los Encuestados en los Establecimientos

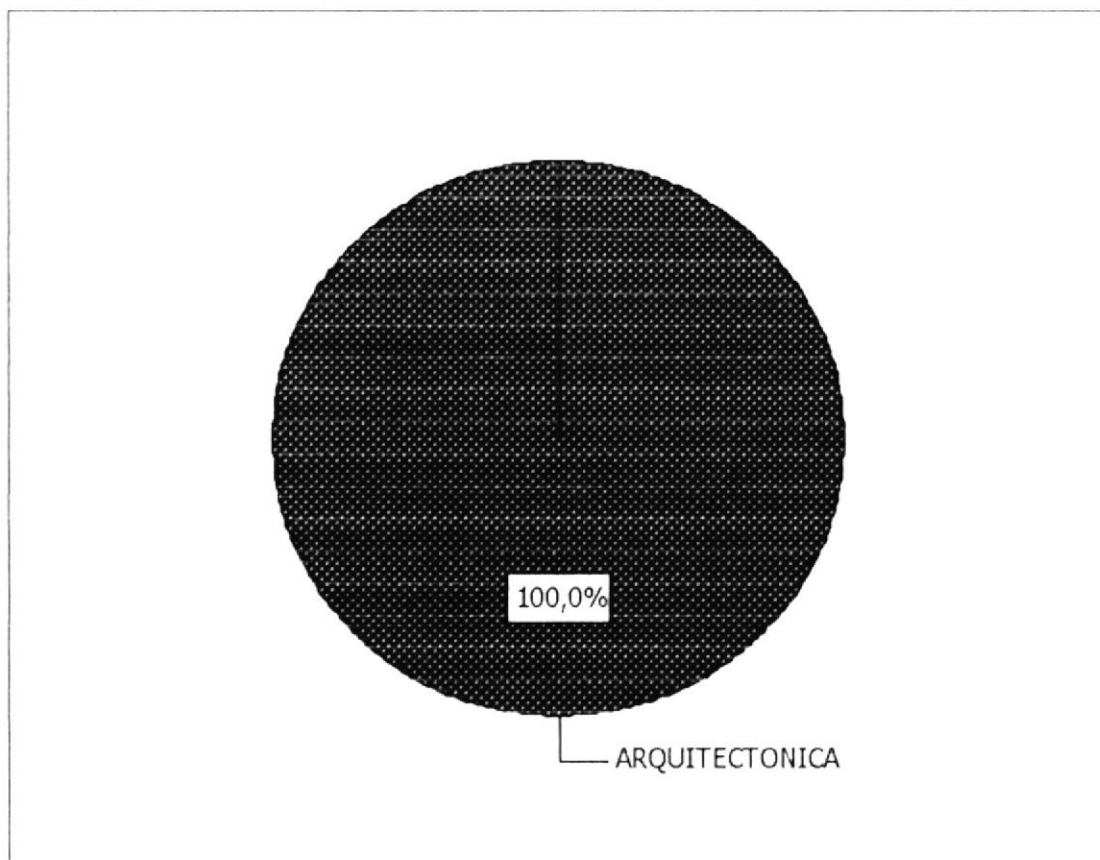
Fuente: Investigación de Mercado para Pinturas Superior

Elaborado por: Ma. Fernanda Barba, Ana María Flores, Fabricio Tutivén

Fecha: Junio 2001

El cargo ocupado por los encuestados es 57% empleados, que corresponde a 114 personas, 42% propietarios, equivalente a 84 personas y 1% administradores, que conforman 2 personas.

GRAFICO 3.31

Distribuidores de Productos de la Línea Arquitectónica

Fuente: Investigación de Mercado para Pinturas Superior

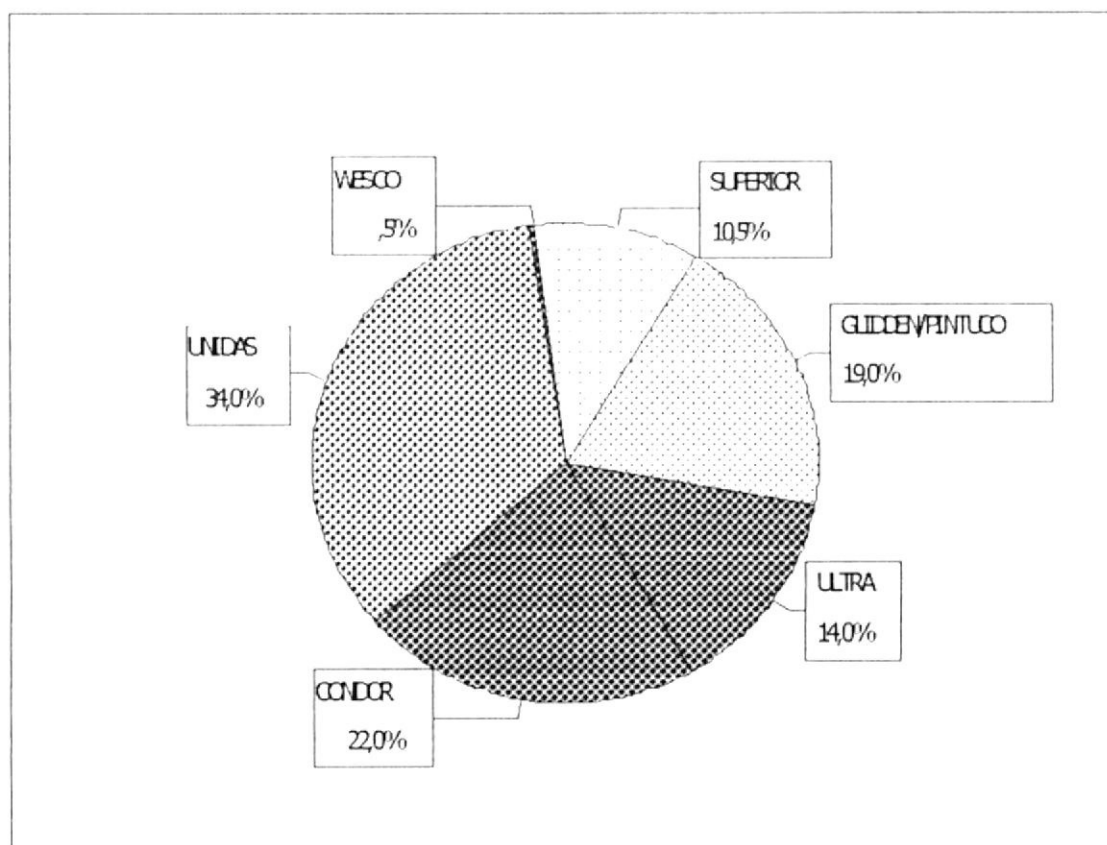
Elaborado por: Ma. Fernanda Barba, Ana María Flores, Fabricio Tutivén

Fecha: Junio 2001

Las encuestas para los distribuidores de pintura de la línea arquitectónica se las realizó en los lugares en donde se vende y distribuye pintura únicamente de tipo arquitectónica.

GRAFICO 3.32

Pintura de Casa Recomendada por los Encuestados



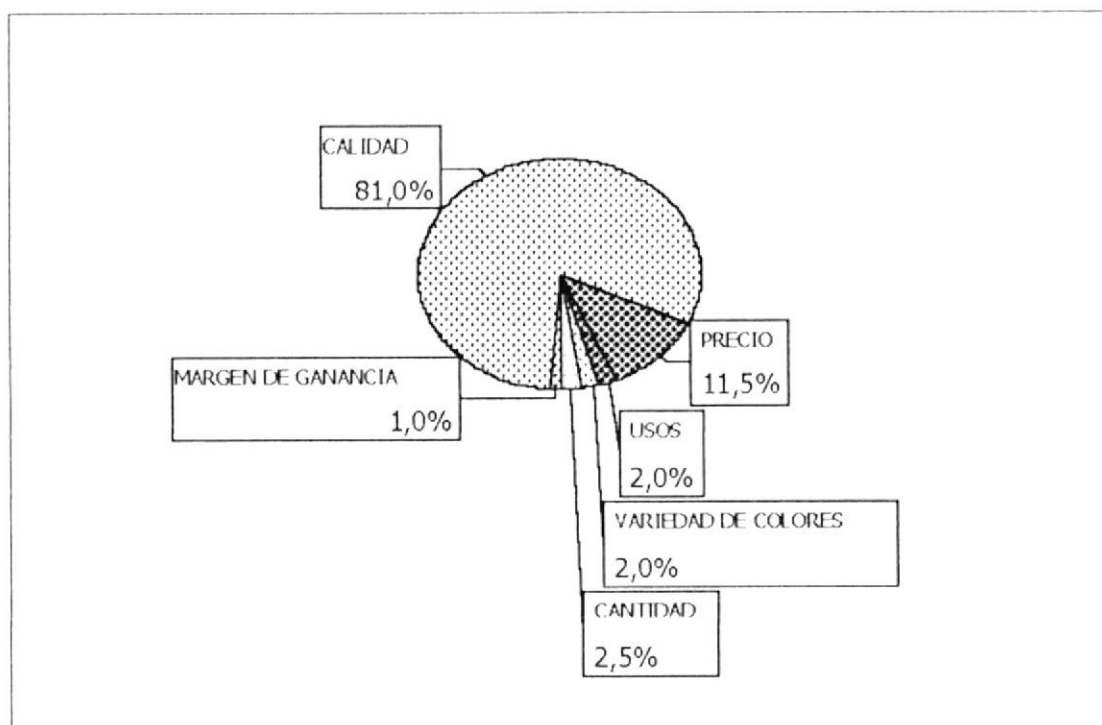
Fuente: Investigación de Mercado para Pinturas Superior

Elaborado por: Ma. Fernanda Barba, Ana María Flores, Fabricio Tutivén

Fecha: Junio 2001

De los distribuidores encuestados, la marca de pintura de casa más recomendada fue Unidas con un 34%, es decir 68 personas; luego Cóndor con el 22%, que representa 44 personas; Glidden-Pintuco con el 19%, correspondiente a 38 personas; Ultra con el 14%, que son 28 personas; Superior con el 10.5%, el cual representa 21 personas y Wesco con el 0.5%, que corresponde a 1 persona.

GRAFICO 3.33

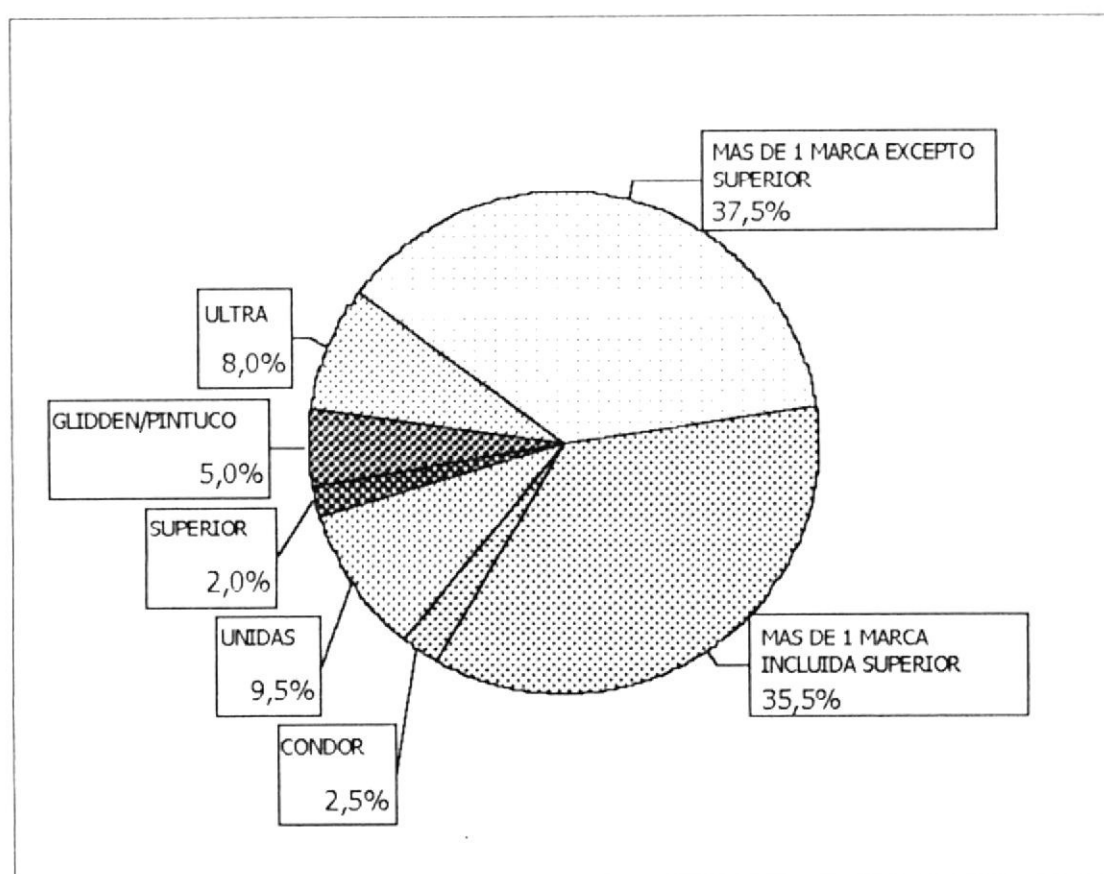
Razones por las cuales se recomienda dicha Marca de Pintura

Fuente: Investigación de Mercado para Pinturas Superior
Elaborado por: Ma. Fernanda Barba, Ana María Flores, Fabricio Tutivén
Fecha: Junio 2001

La razón más importante por la que las personas encuestadas en las distribuidoras de pintura arquitectónica recomendarían un tipo de pintura determinado sería, un 81% debido a la calidad del producto, un 11.5% por el precio, un 2.5% por la cantidad de pintura, un 2% por la variedad de colores, un 2% por los usos de la misma, y un 1% por el margen de ganancia de dicha pintura.

GRAFICO 3.34

Marcas de Pintura Arquitectónica que distribuyen en los Establecimientos Encuestados



Fuente: Investigación de Mercado para Pinturas Superior

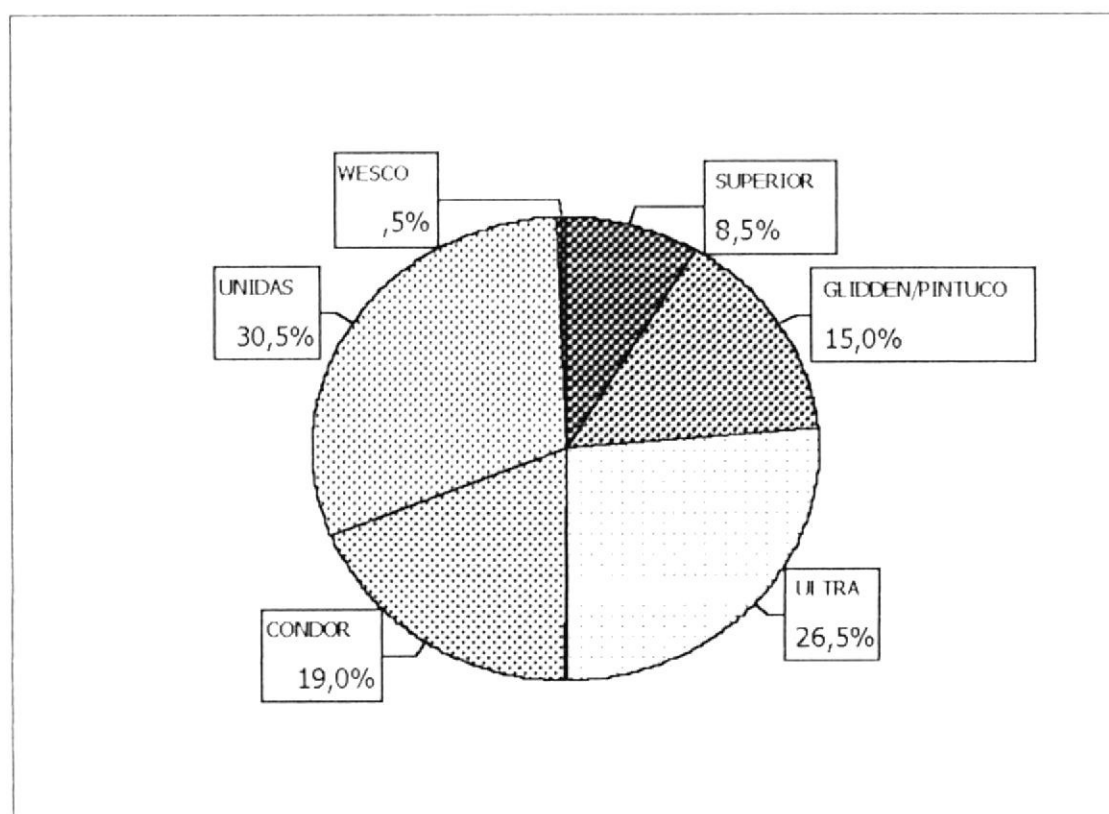
Elaborado por: Ma. Fernanda Barba, Ana María Flores, Fabricio Tutivén

Fecha: Junio 2001

De los lugares encuestados, el 37.5% de los distribuidores de pintura arquitectónica, vende pintura de casa de varios tipos excepto Superior, el 35.5% vende más de un tipo de pintura incluida Superior. El 9.5% de lugares venden sólo Unidas, el 8% sólo Ultra, el 5% sólo vende Glidden-Pintuco, el 2.5% vende únicamente Cóndor y el 2% solamente vende Superior.

GRAFICO 3.35

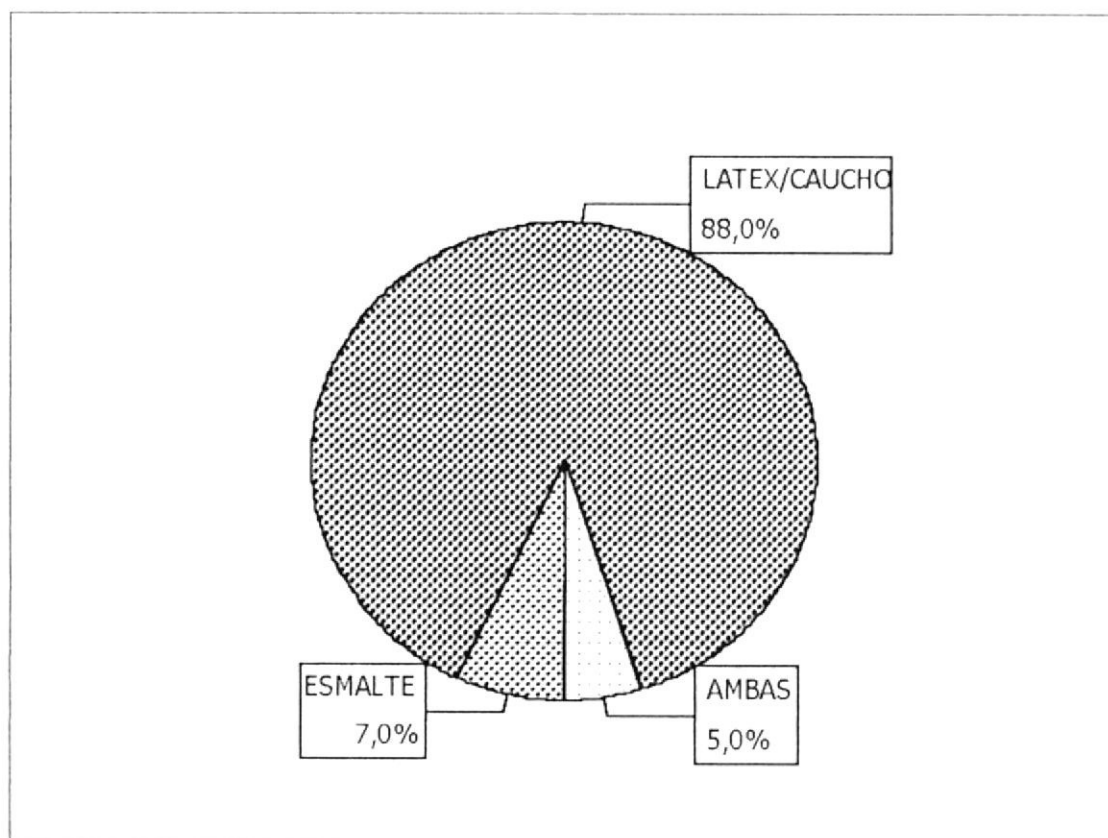
Pinturas de Casa que presentan el mayor Índice de Venta



Fuente: Investigación de Mercado para Pinturas Superior
 Elaborado por: Ma. Fernanda Barba, Ana María Flores, Fabricio Tutivén
 Fecha: Junio 2001

La pintura de casa más vendida de acuerdo a la encuesta realizada a los Distribuidores de Pintura Arquitectónica, es Unidas según el 30.5% de los encuestados, lo que constituye 61 personas; Ultra 26.5%, que corresponde a 53 personas; Cóndor 19%, es decir 38 personas; Glidden-Pintuco 15%, que son 30 personas; Superior 8.5% correspondiente a 17 personas y Wesco 0.5% que constituye 1 persona.

GRAFICO 3.36

Productos de la Línea Arquitectónica con Mayor Salida

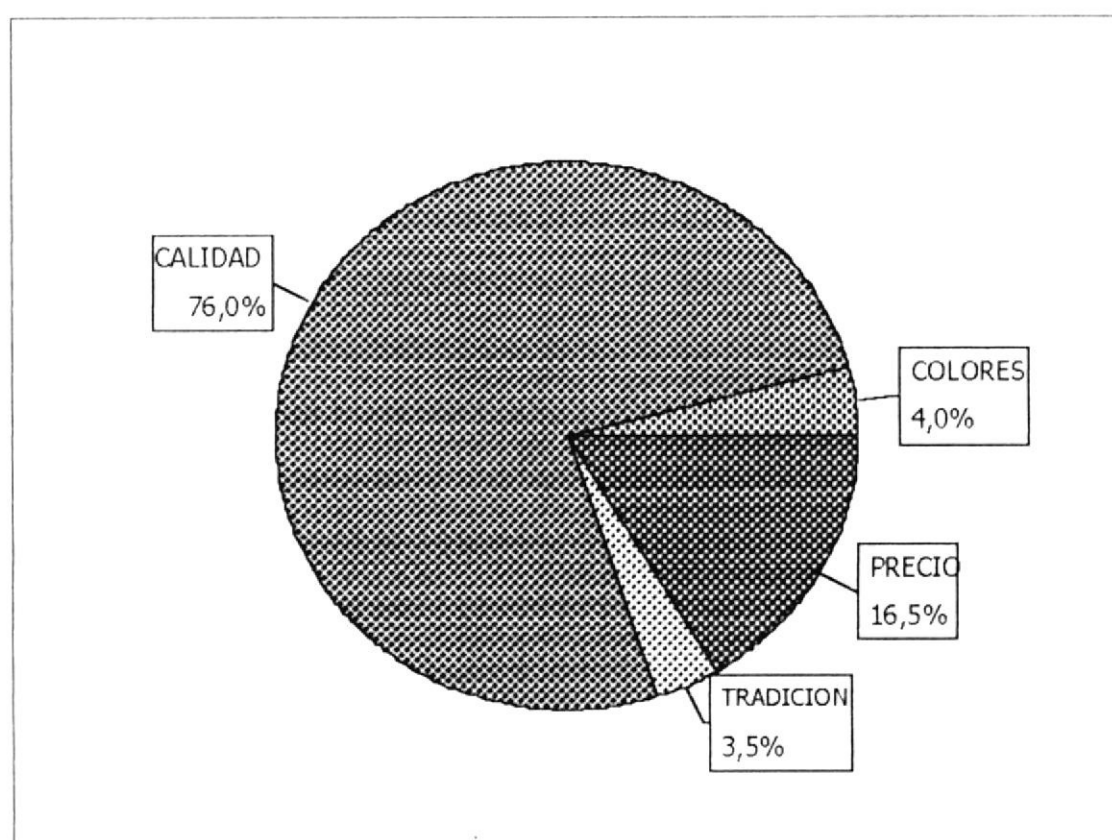
Fuente: Investigación de Mercado para Pinturas Superior

Elaborado por: Ma. Fernanda Barba, Ana María Flores, Fabricio Tutivén

Fecha: Junio 2001

El producto de la Línea de Casa que tiene mayor salida según el 88% de los distribuidores de Pintura Arquitectónica encuestados es Latex/Caucho, es decir 176 personas afirmaron lo antes mencionado. El 7%, corresponde a las 14 personas encuestadas que prefirieron optar por el Esmalta como producto de mayor venta. Y el 5% o sea 10 personas opinan que son ambos.

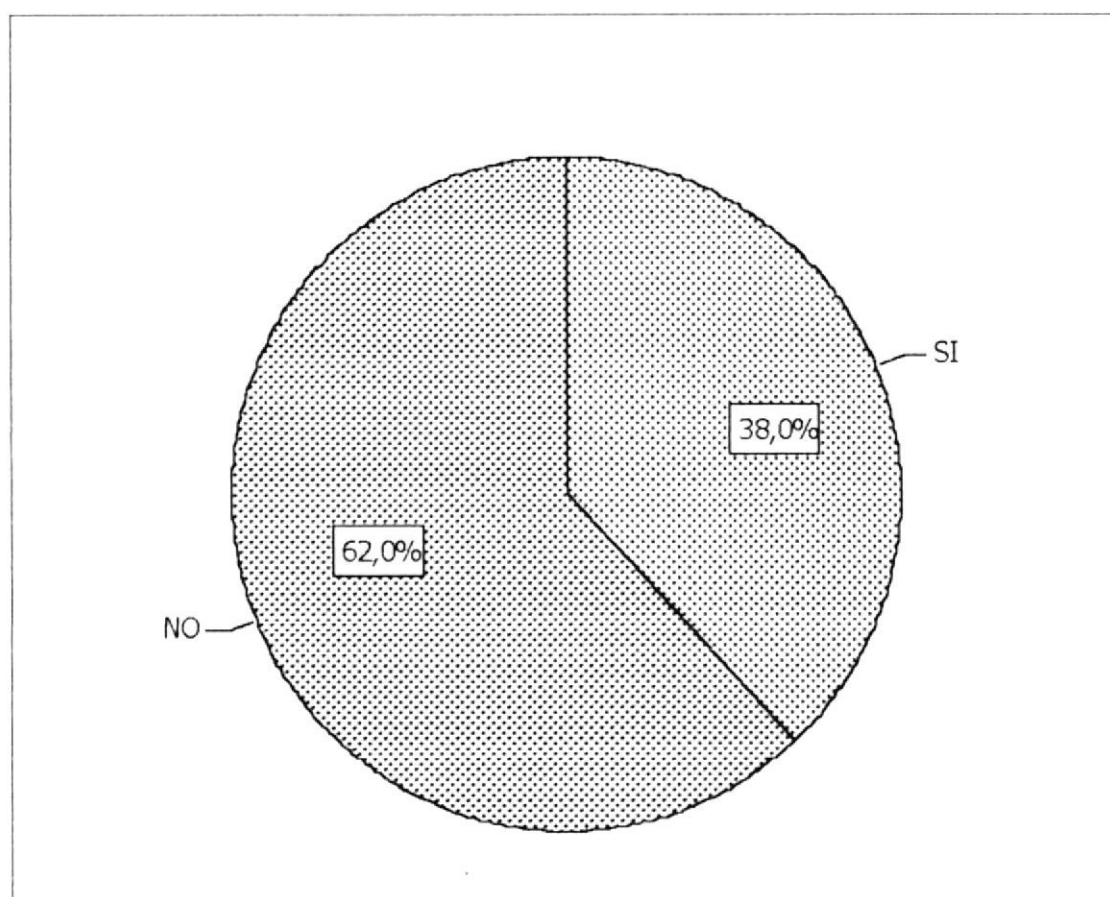
GRAFICO 3.37

Principales Atributos que Influyen en la Decisión de Compra de la Pintura Arquitectónica

Fuente: Investigación de Mercado para Pinturas Superior
Elaborado por: Ma. Fernanda Barba, Ana María Flores, Fabricio Tutivén
Fecha: Junio 2001

El principal atributo en la decisión de compra de pintura arquitectónica para el 76% de las personas es la calidad del producto, seguido de un 16.5% que opina que es el Precio, un 4% piensa que son los colores y un 3.5% lo hace por tradición.

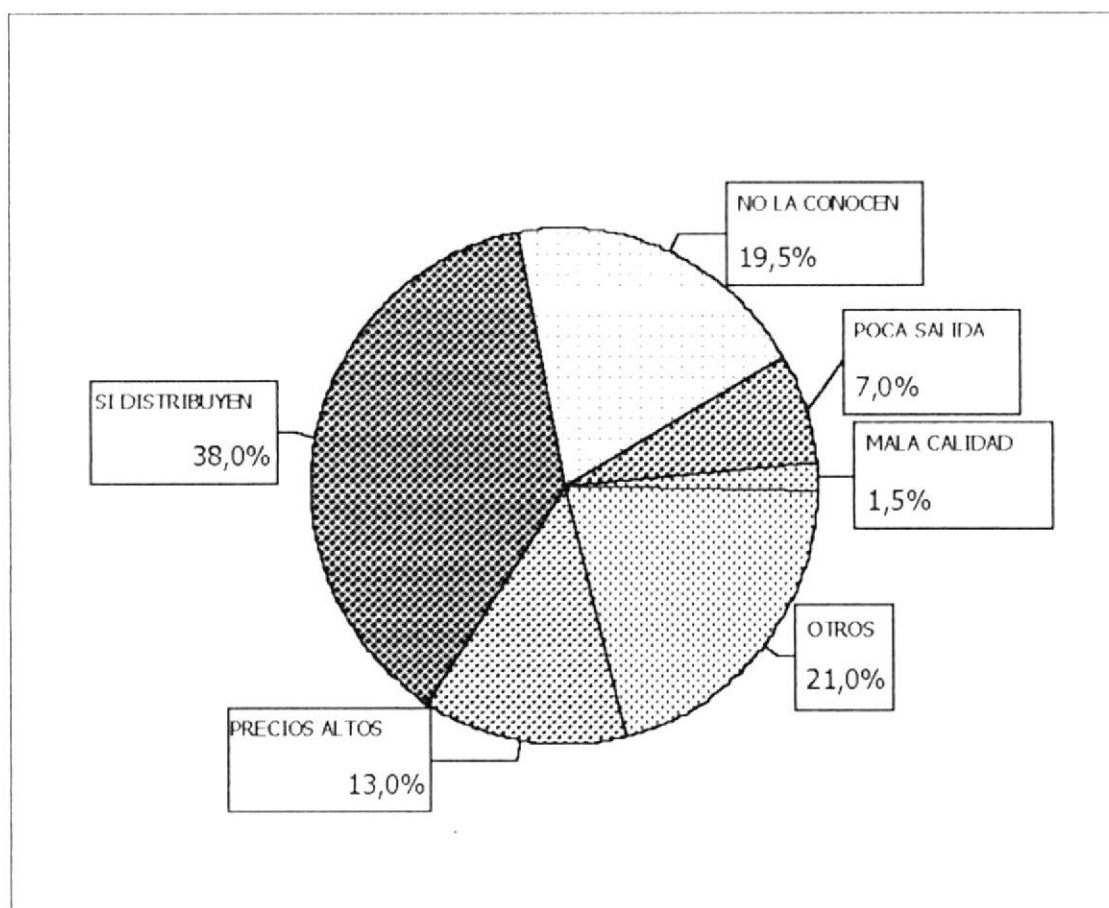
GRAFICO 3.38

Establecimientos que Distribuyen Pinturas Superior

Fuente: Investigación de Mercado para Pinturas Superior
Elaborado por: Ma. Fernanda Barba, Ana María Flores, Fabricio Tutivén
Fecha: Junio 2001

De los lugares encuestados, el 62% que corresponde a 124 personas no distribuye Pinturas Superior, mientras que el 38% equivalente a 76 personas si lo hace.

GRAFICO 3.39

Razones por las cuales no Distribuyen los Establecimientos a Pinturas Superior

Fuente: Investigación de Mercado para Pinturas Superior

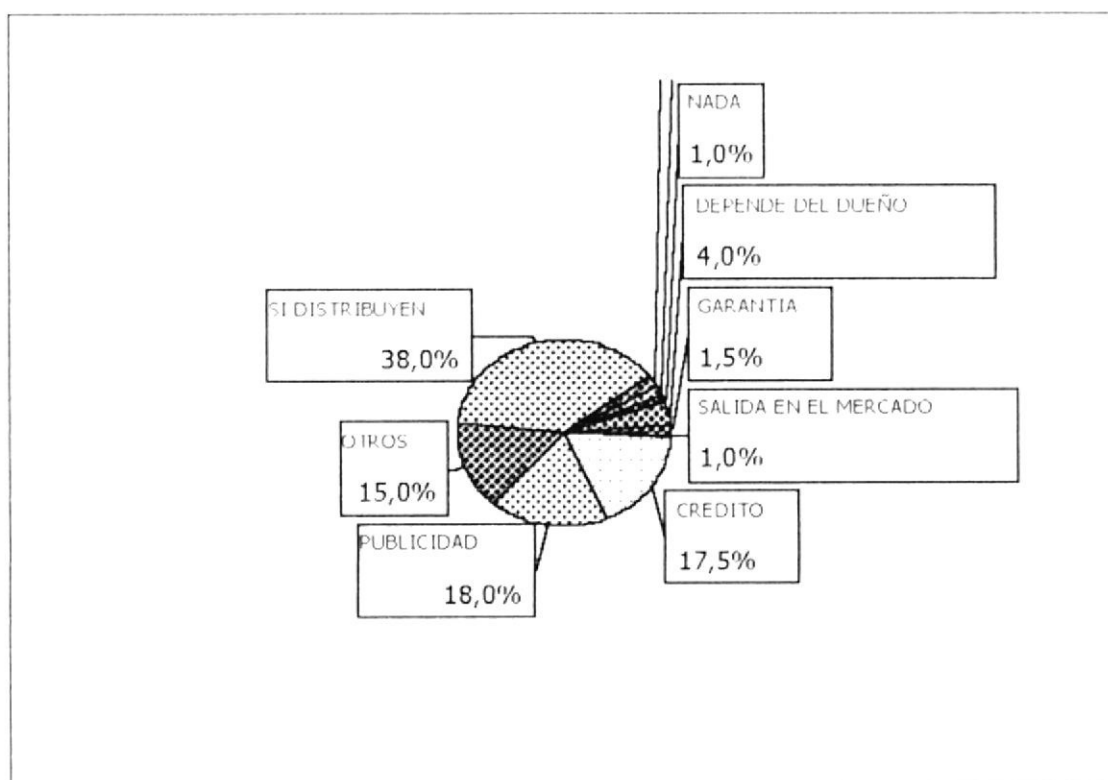
Elaborado por: Ma. Fernanda Barba, Ana María Flores, Fabricio Tutivén

Fecha: Junio 2001

Entre los distribuidores de pintura para casa encuestados se determinó las razones por las que no distribuían Pinturas Superior, de donde el 38% si la distribuye, el 19.5% no la conoce, el 13% piensa que tiene precios altos, el 7% opina que tiene poca salida en el mercado y el 21% tiene otros motivos para no distribuirla.

GRAFICO 3.40

Razones que harían a los Establecimientos empezar a distribuir Pinturas Superior

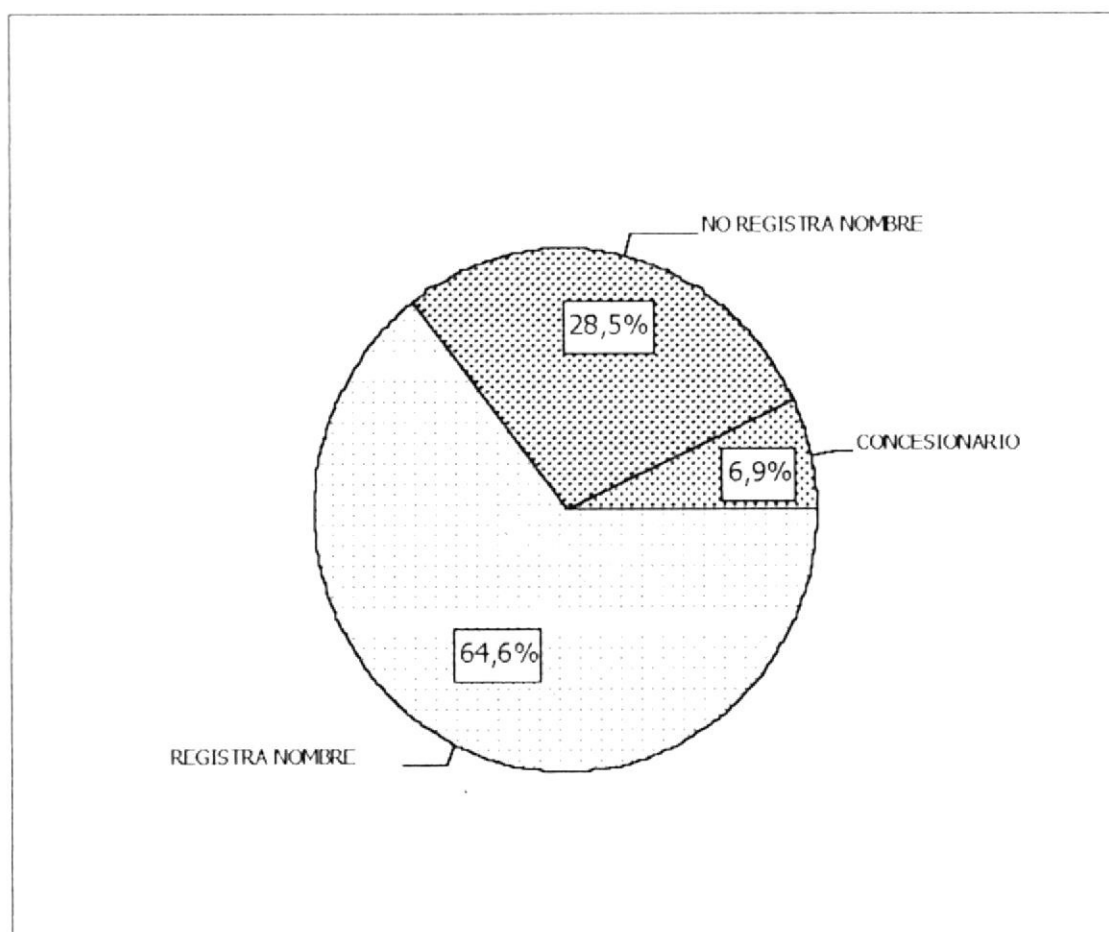


Fuente: Investigación de Mercado para Pinturas Superior
 Elaborado por: Ma. Fernanda Barba, Ana María Flores, Fabricio Tutivén
 Fecha: Junio 2001

Entre los distribuidores de Pintura Arquitectónica encuestados se determinó las razones por las que las personas se decidirían a distribuir Pinturas Superior, en donde el 34.5% si la distribuye, el 14% dice que depende del precio, el 13% piensa que requiere publicidad, el 8% lo haría si les concedieran crédito, el 4% piensa que Superior no tiene salida en el mercado, el 3% la distribuiría si mejorara su calidad, el 10.5% si les dieran garantía, y el 8.5% tienen otras razones para distribuirla.

3.3.8.3 TALLERES AUTOMOTRICES

GRAFICO 3.41
EL TIPO DE TALLER

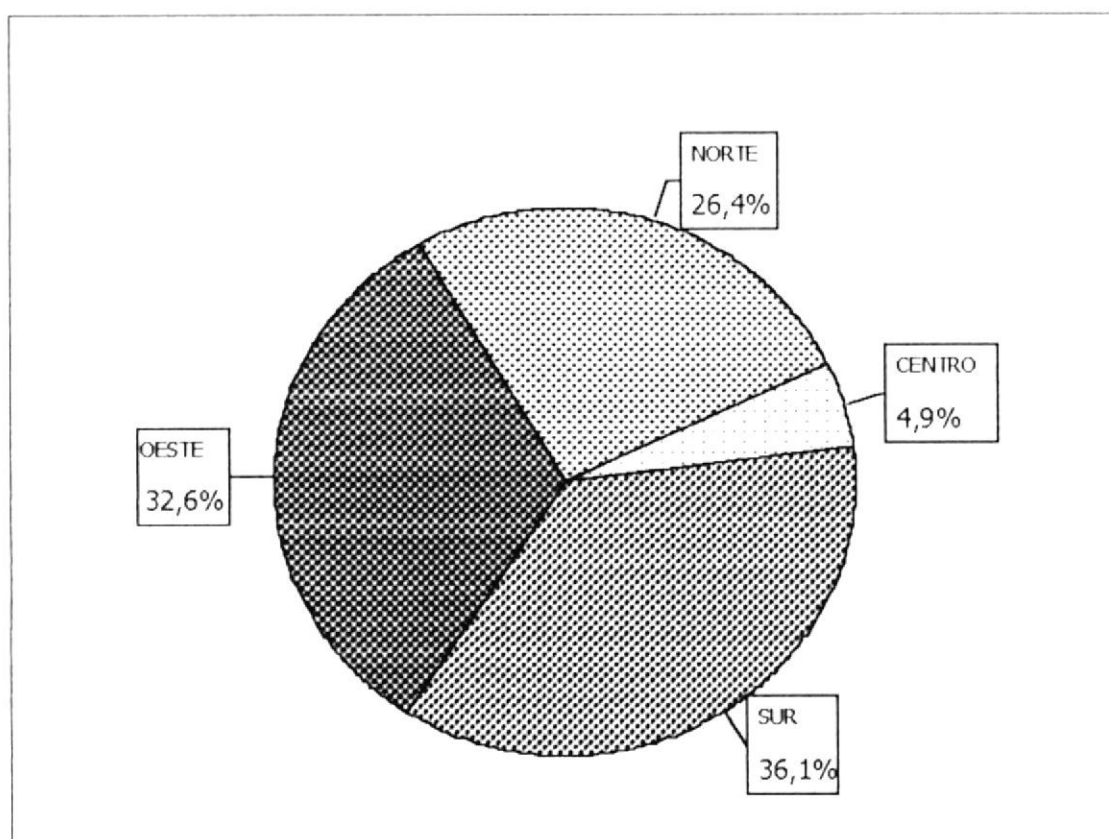


Fuente: Investigación de Mercado para Pinturas Superior
Elaborado por: Ma. Fernanda Barba, Ana María Flores, Fabricio Tutivén
Fecha: Junio 2001

De los 144 talleres encuestados, el 64.6%, que representa 93 talleres tienen el nombre registrado en el SRI; el 28.5%, que constituyen 41 talleres no lo tienen y el 6.9% que conforman 10 talleres son concesionarios.

GRAFICO 3.42

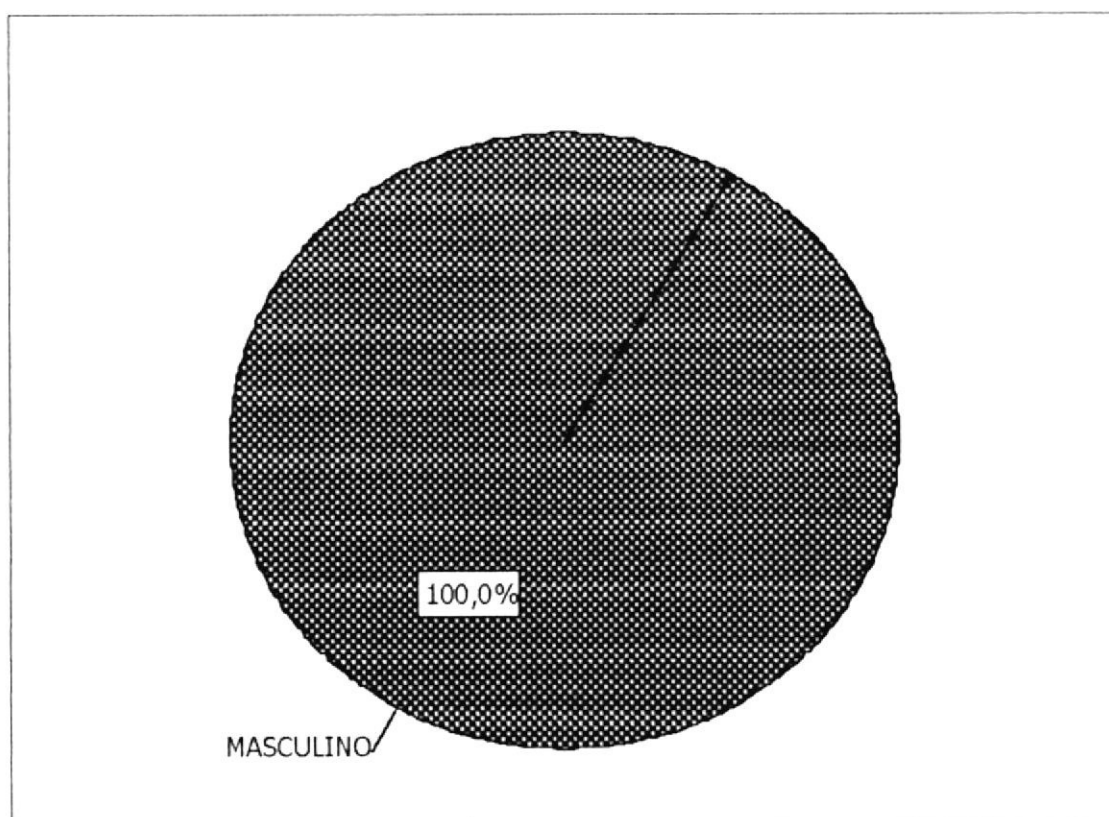
Zonificación de la Ciudad de Guayaquil



Fuente: Investigación de Mercado para Pinturas Superior
Elaborado por: Ma. Fernanda Barba, Ana María Flores, Fabricio Tutivén
Fecha: Junio 2001

La muestra tomada fue repartida de la siguiente manera: 36.1% para el sector Sur, equivalente a 52 personas; 32.6% para el Oeste, de la Ciudad, equivalente a 47 personas; 26.4% para el sector Norte, equivalente a 38 personas; 4.9% para la zona Centro, equivalente a 7 personas.

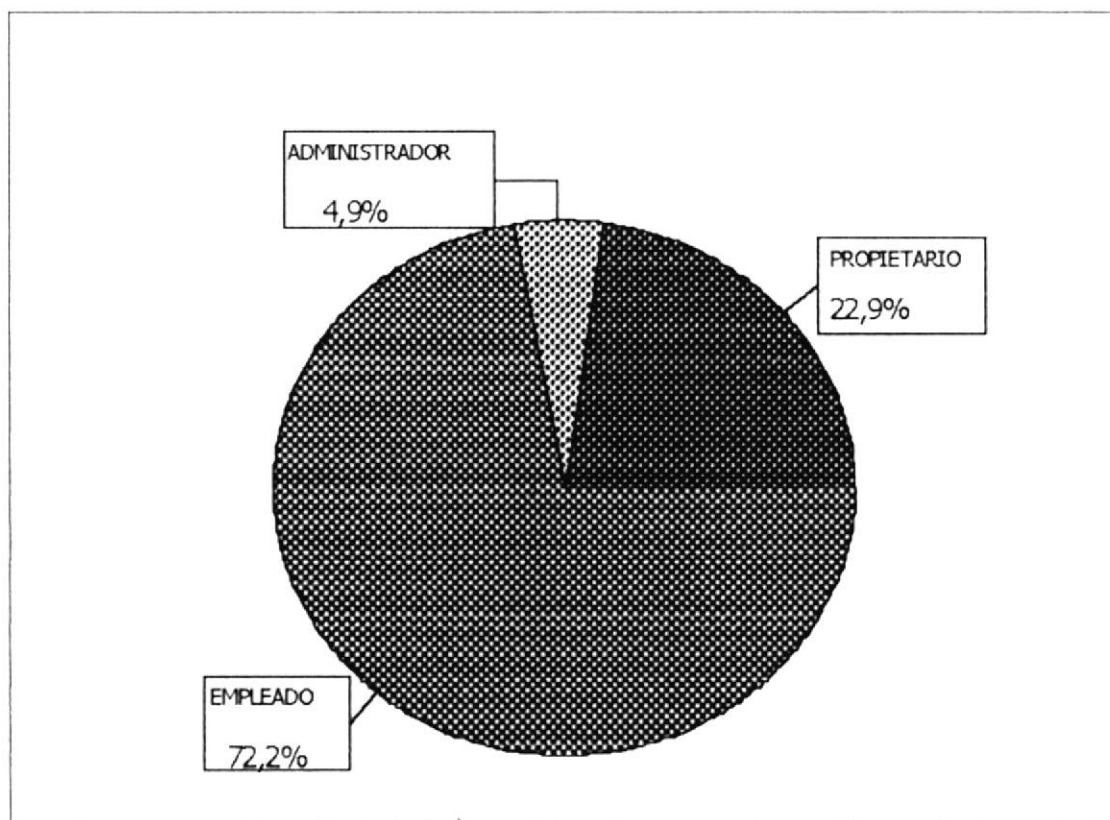
GRAFICO 3.43
Género de los Encuestados



Fuente: Investigación de Mercado para Pinturas Superior
Elaborado por: Ma. Fernanda Barba, Ana María Flores, Fabricio Tutivén
Fecha: Junio 2001

En las encuestas realizadas a los talleres de la Línea Automotriz, el porcentaje correspondiente a hombres encuestados en los talleres es del 100%, lo que equivale a 144 hombres.

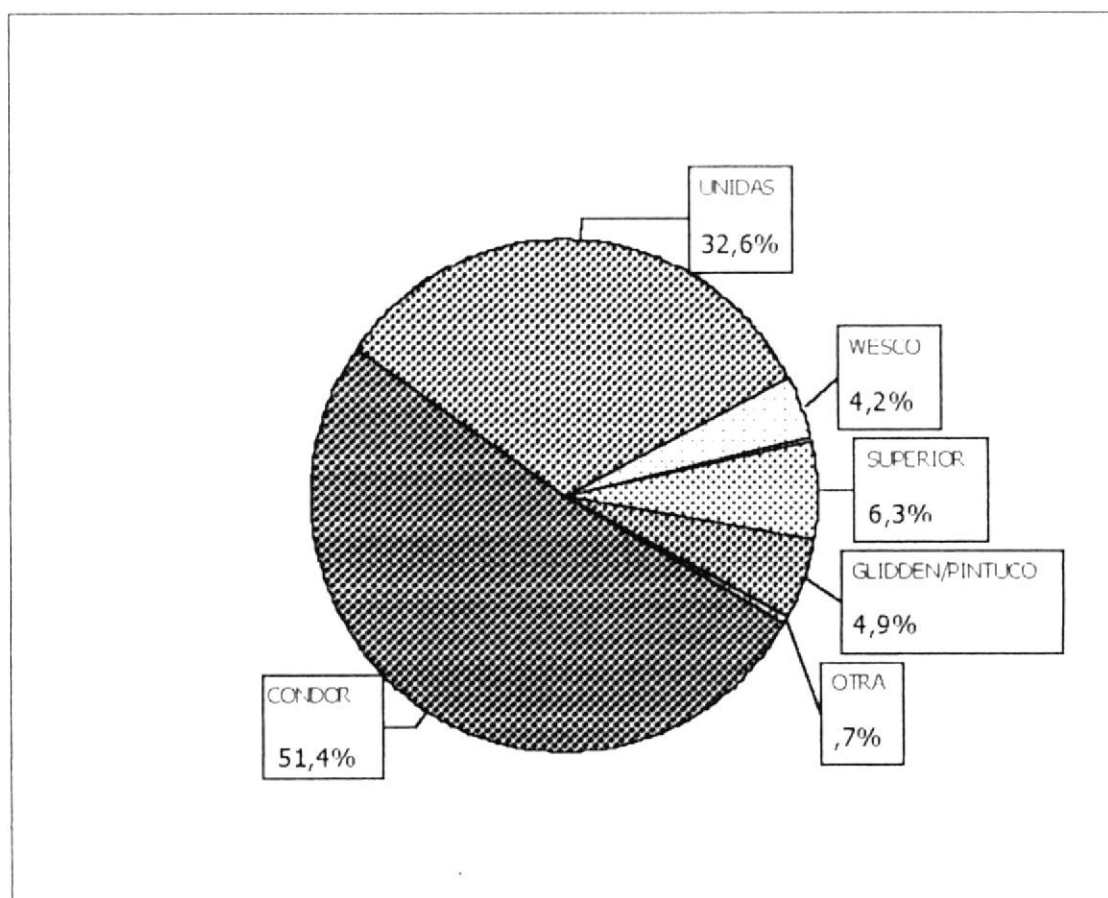
GRAFICO 3.44

Cargo que ocupan los Encuestados en los Establecimientos

Fuente: Investigación de Mercado para Pinturas Superior
Elaborado por: Ma. Fernanda Barba, Ana María Flores, Fabricio Tutivén
Fecha: Junio 2001

El cargo ocupado por los encuestados es 72.2% empleados, que corresponde a 104 personas, 22.9% propietarios, correspondientes a 33 personas y 4.9% administradores, equivalente a 7 personas.

GRAFICO 3.45

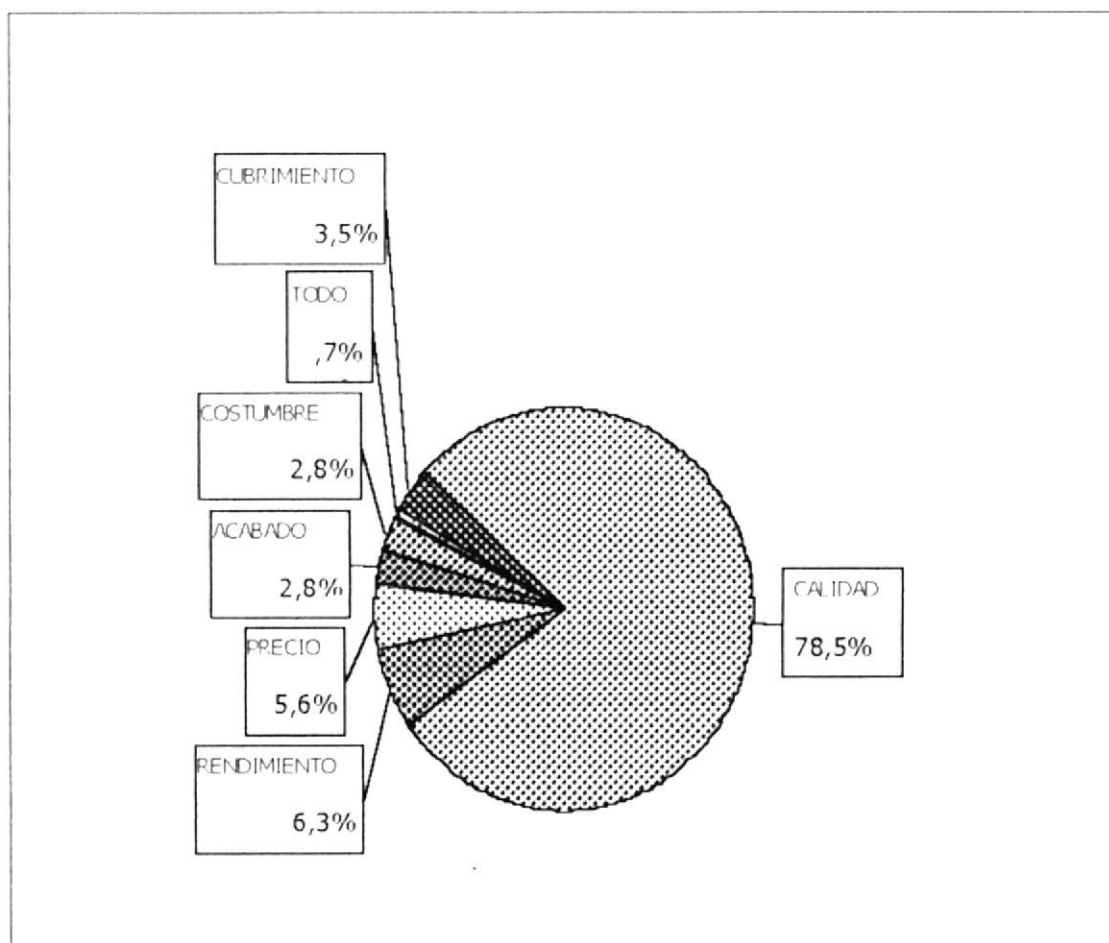
Marca de Pintura Automotriz que Utilizan en el Establecimiento

Fuente: Investigación de Mercado para Pinturas Superior
 Elaborado por: Ma. Fernanda Barba, Ana María Flores, Fabricio Tutivén
 Fecha: Junio 2001

Según las personas encuestadas, la marca de pintura para los talleres más utilizada fue Cóndor con un 51.4%, es decir 74 personas; luego Unidas con el 32.6%, que representa 47 personas; Superior con el 6.3%, correspondiente a 9 personas; Glidden-Pintuco con el 4.9%, que son 7 personas; Wesco con el 4.2%, el cual representa 6 personas y Otras con el 0.7%, que corresponde a 1 persona.

GRAFICO 3.46

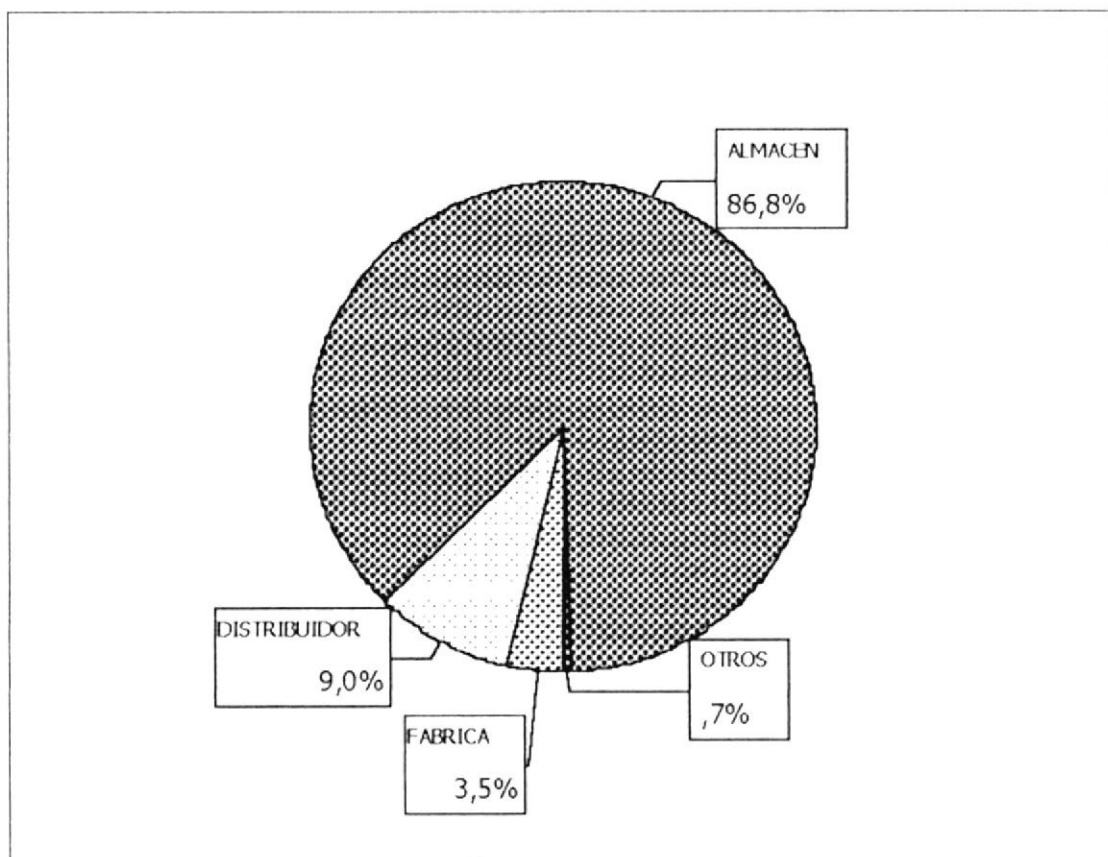
Razones por las cuales se usa dicha Marca de Pintura



Fuente: Investigación de Mercado para Pinturas Superior
 Elaborado por: Ma. Fernanda Barba, Ana María Flores, Fabricio Tutivén
 Fecha: Junio 2001

La razón más importante por la que las personas encuestadas en los talleres utilizan un tipo de pintura determinado es, un 78.5% debido a la calidad del producto, un 6.3% debido al rendimiento, un 5.6% por el precio, un 3.5% por el cubrimiento proporcionado, un 2.8% por el acabado y la costumbre y un 7% opina que todos los factores influyen en la compra de la pintura.

GRAFICO 3.47

Lugar donde Compran los Talleres usualmente la Pintura

Fuente: Investigación de Mercado para Pinturas Superior

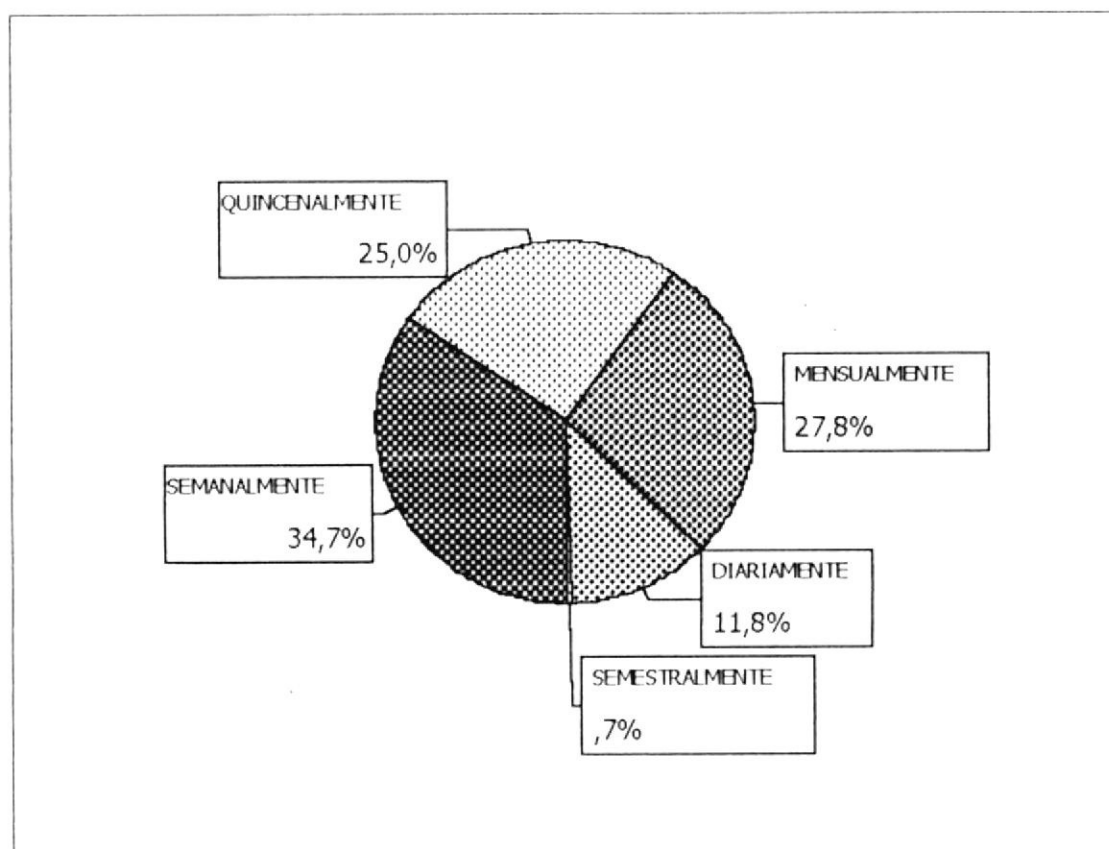
Elaborado por: Ma. Fernanda Barba, Ana María Flores, Fabricio Tutivén

Fecha: Junio 2001

De acuerdo a la encuesta realizada, el lugar donde la mayor cantidad de personas prefieren realizar la compra de pintura para los talleres es en un 86.8% en los almacenes, en un 9% en los distribuidores, en un 3.5% en las fábricas y en un 7% en otros lugares.

GRAFICO 3.48

Frecuencia con que los Talleres adquieren la Pintura

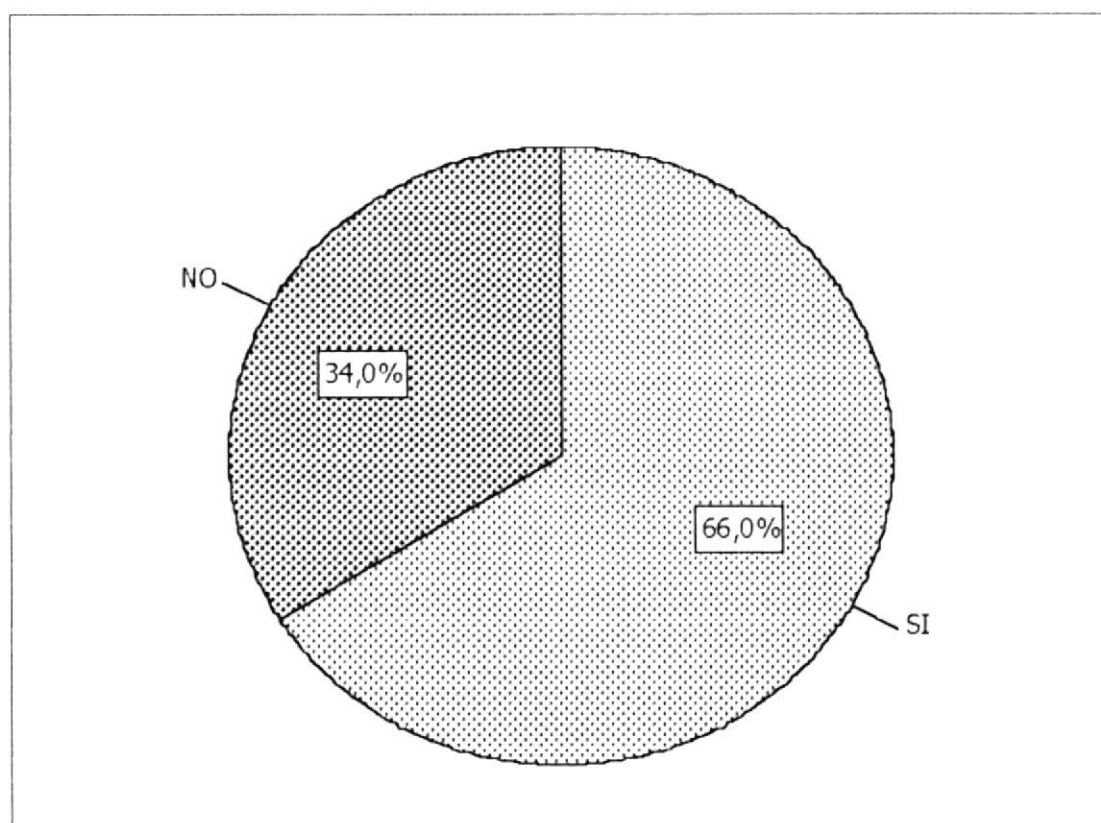


Fuente: Investigación de Mercado para Pinturas Superior
Elaborado por: Ma. Fernanda Barba, Ana María Flores, Fabricio Tutivén
Fecha: Junio 2001

La compra de pintura en los talleres se da en un 34.7% semanalmente, en un 27.8% mensualmente, en un 25% quincenalmente, en un 11.8% diariamente, y en un 0.7% semestralmente.

GRAFICO 3.49

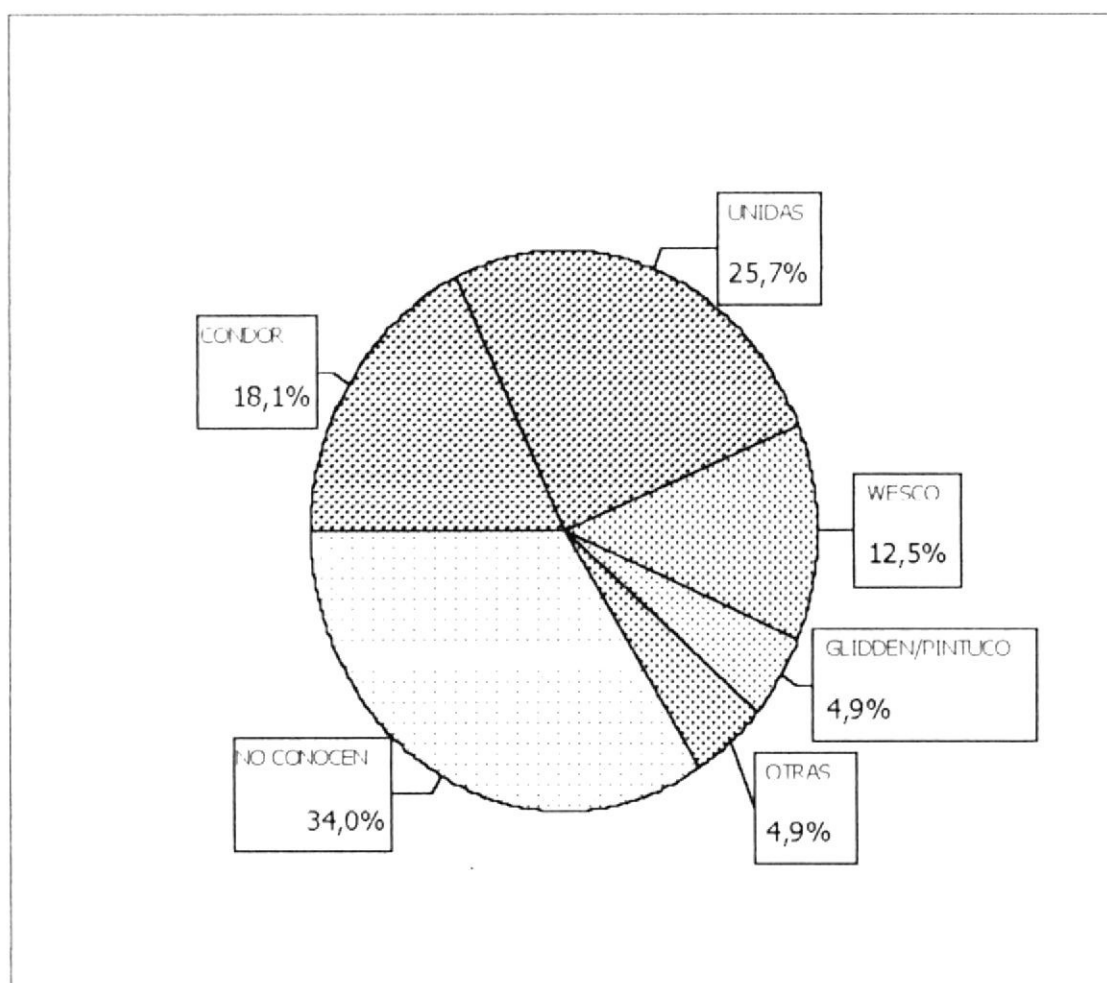
Conocimiento de otra Marca Similar



Fuente: Investigación de Mercado para Pinturas Superior
Elaborado por: Ma. Fernanda Barba, Ana María Flores, Fabricio Tutivén
Fecha: Junio 2001

En la encuesta se preguntó a las personas de los talleres si tenían conocimiento de alguna marca similar a pinturas Superior, a lo que el 66% respondió afirmativamente y el 34% dijo no conocer ninguna semejante.

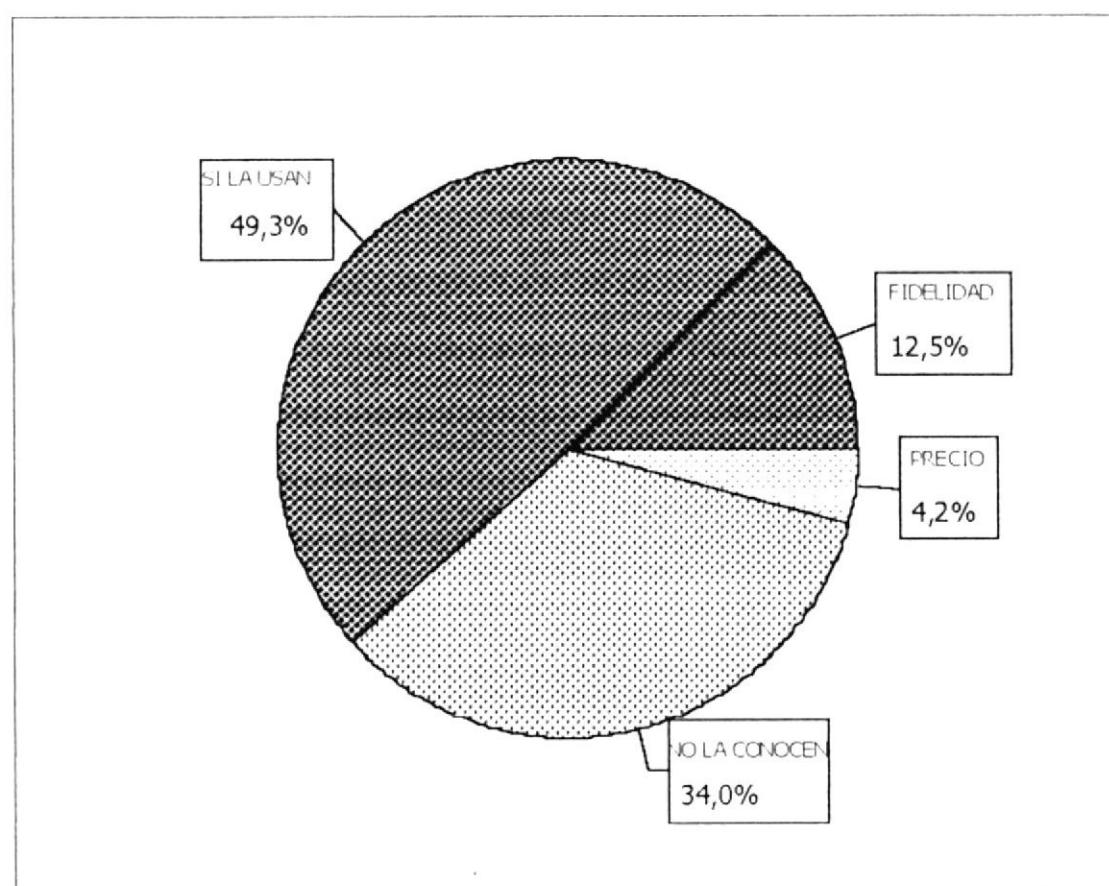
GRAFICO 3.50
NOMBRE DE LA MARCA SIMILAR



Fuente: Investigación de Mercado para Pinturas Superior
Elaborado por: Ma. Fernanda Barba, Ana María Flores, Fabricio Tutivén
Fecha: Junio 2001

El 34% de los encuestados no conoce ningún producto similar. De los que sí conocen, el 25.7% contestó que Unidas es similar, el 18.1% dice que es Cóndor, el 12.5% piensa que es Wesco y el 4.9% opina que es Glidden-Pintuco u otras marcas.

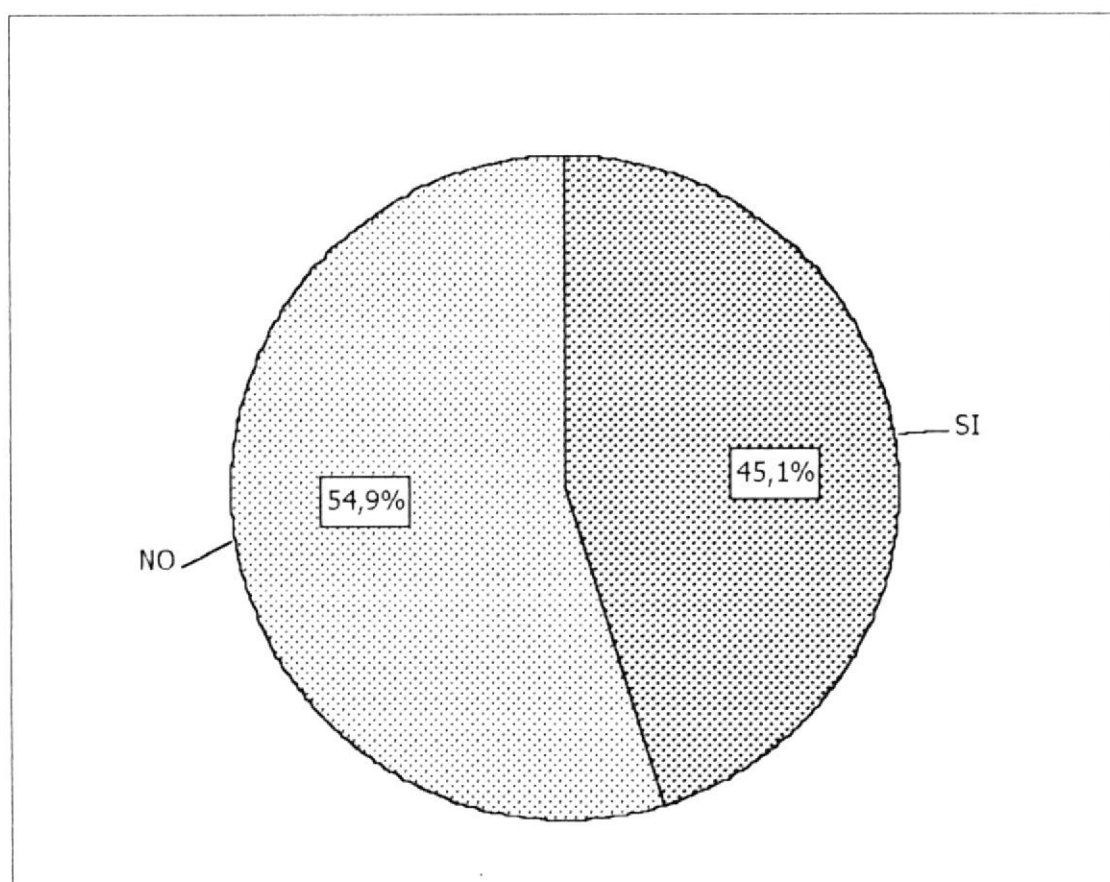
GRAFICO 3.51

Razones por las cuales no Compran los Talleres a Pinturas Superior

Fuente: Investigación de Mercado para Pinturas Superior
Elaborado por: Ma. Fernanda Barba, Ana María Flores, Fabricio Tutivén
Fecha: Junio 2001

Entre los encuestados en los talleres se determinó las razones por las que no compran la marca similar a la que cada taller utiliza, de donde el 49.3% si la compra, el 34% no conoce ninguna marca similar a la utilizada por ellos, el 12.5% tiene fidelidad hacia una marca determinada, y el 4.2% piensa que las marcas similares tienen precios altos.

GRAFICO 3.52

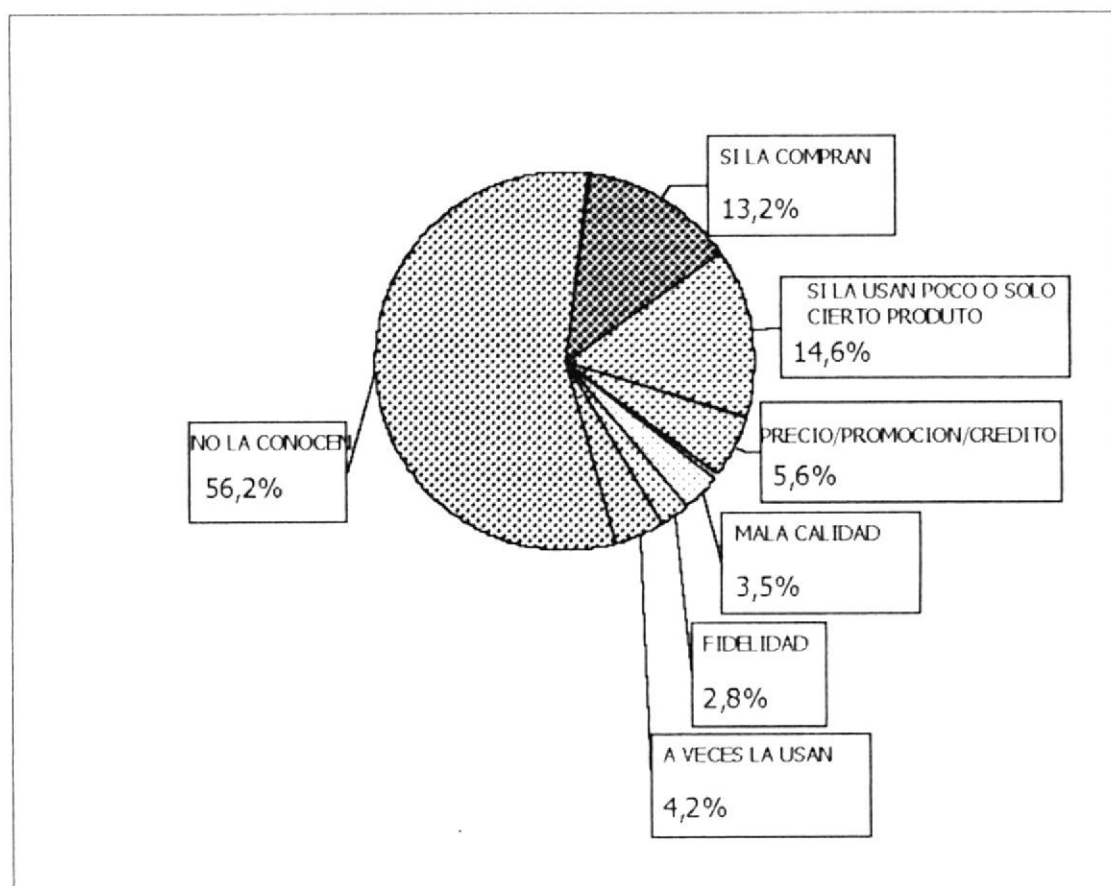
Talleres de Enderezada y Pintada que conocen a Superior

Fuente: Investigación de Mercado para Pinturas Superior
Elaborado por: Ma. Fernanda Barba, Ana María Flores, Fabricio Tutivén
Fecha: Junio 2001

De los talleres encuestados, el 54.9% que corresponde a 79 personas no conoce Pinturas Superior, mientras que el 45.1% equivalente a 65 personas si la conoce.

GRAFICO 3.53

Razones por las cuales no Compran los Talleres a Pinturas Superior



Fuente: Investigación de Mercado para Pinturas Superior

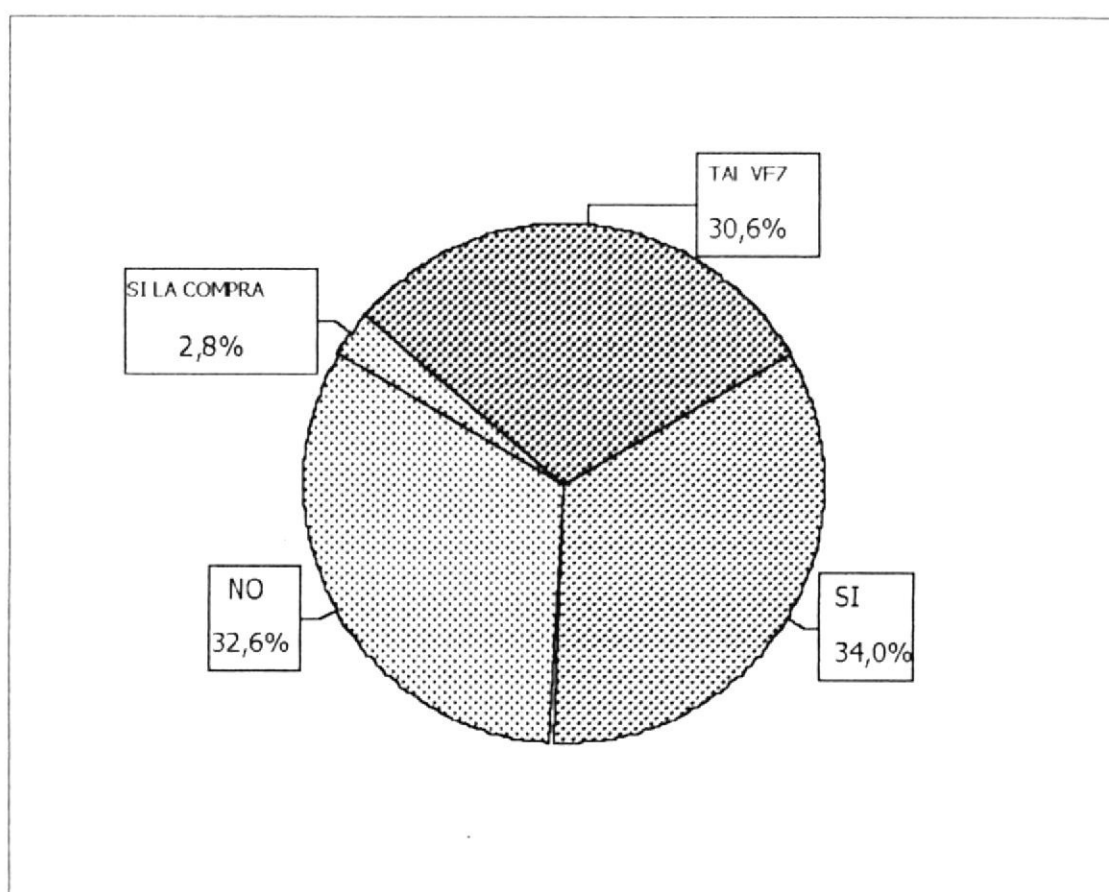
Elaborado por: Ma. Fernanda Barba, Ana María Flores, Fabricio Tutivén

Fecha: Junio 2001

Entre los encuestados se determinó las razones por las que no compran Pinturas Superior, de donde el 56.2% si la compra, el 14.6% la usa poco, el 5.6% piensa que tiene precios altos y le falta promoción, el 4.2% la usa a veces, el 3.5% opina que es de mala calidad y el 2.8% tiene fidelidad por otras marcas.

GRAFICO 3.54

**Talleres que adquirirían Pinturas Superior de ser entregado el
Producto directamente al Establecimiento**



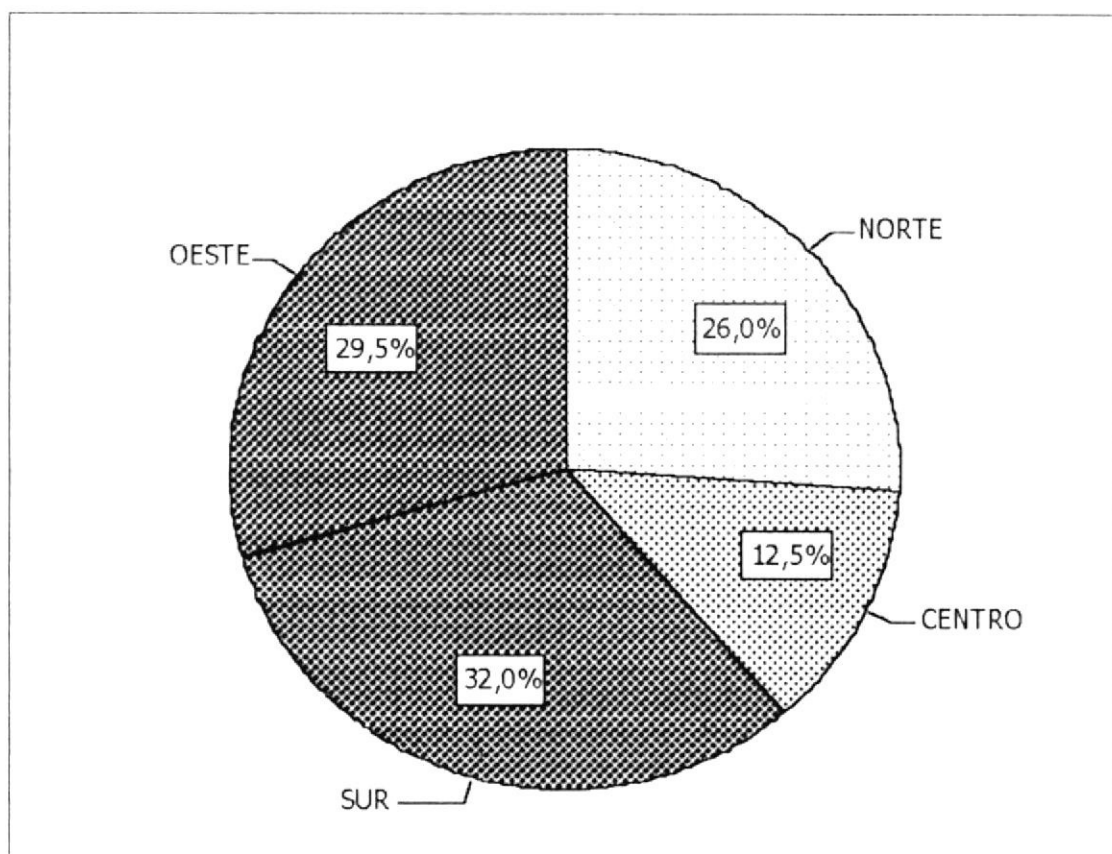
Fuente: Investigación de Mercado para Pinturas Superior
Elaborado por: Ma. Fernanda Barba, Ana María Flores, Fabricio Tutivén
Fecha: Junio 2001

De las personas encuestadas en los talleres el 34% opina que si se les entregara Superior a los Talleres si la compraría, mientras que el 32.6% dice que no lo haría, el 30.6% tal vez realizara la compra y el 2.8% actualmente compra Superior.

3.3.8.4 DISTRIBUIDORES DE PINTURA AUTOMOTRIZ

GRAFICO 3.55

Zonificación de la Ciudad de Guayaquil

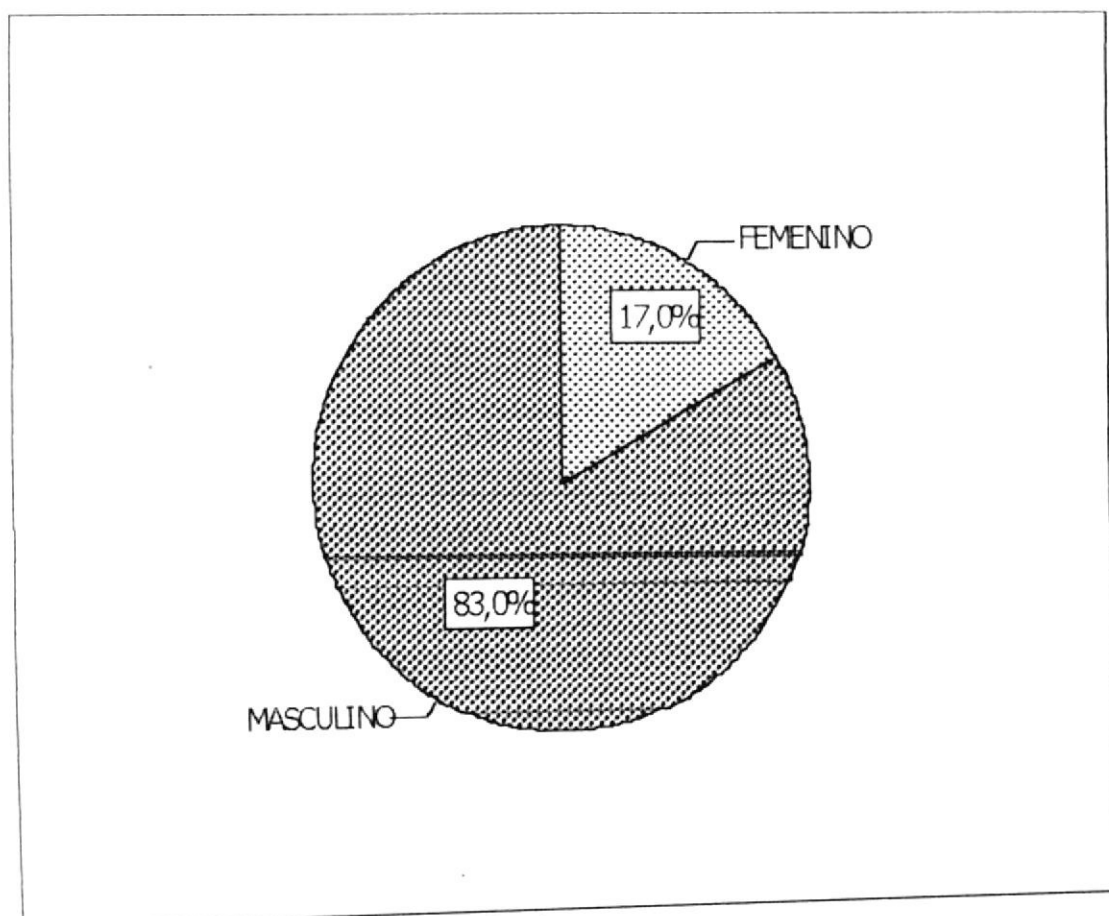


Fuente: Investigación de Mercado para Pinturas Superior
Elaborado por: Ma. Fernanda Barba, Ana María Flores, Fabricio Tutivén
Fecha: Junio 2001

La muestra tomada fue repartida de la siguiente manera: 26% para el sector Norte, equivalente a 52 personas; 12.5% para el Centro, de la Ciudad, equivalente a 25 personas; 32% para el sector Sur, equivalente a 64 personas; 29.5% para la zona Oeste, equivalente a 59 personas.

GRAFICO 3.56

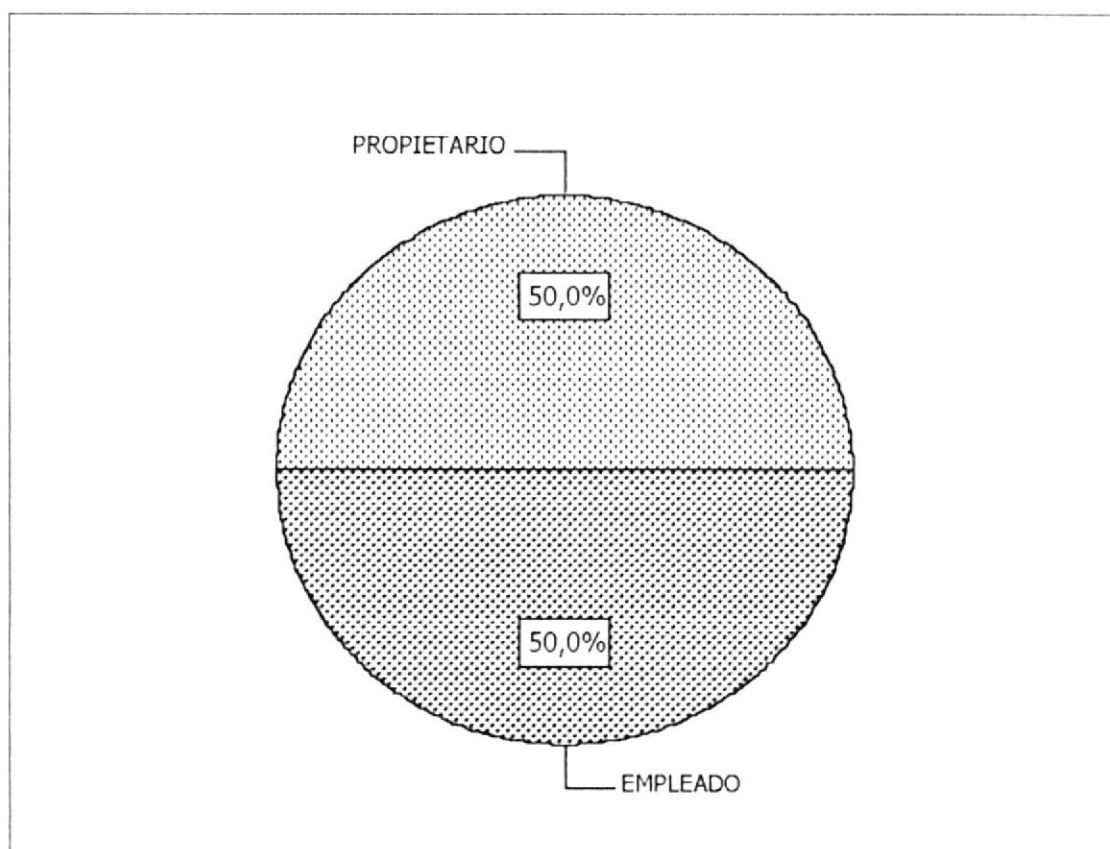
Género de los Encuestados



Fuente: Investigación de Mercado para Pinturas Superior
Elaborado por: Ma. Fernanda Barba, Ana María Flores, Fabricio Tutivén
Fecha: Junio 2001

En el estudio realizado a los distribuidores de pintura automotriz, el porcentaje correspondiente a hombres es de 83%, lo que equivale a 166 hombres. Y el porcentaje correspondiente a 34 mujeres encuestadas es de 17%, equivalente a un total de 200 Distribuidores de Pintura Automotriz seleccionados.

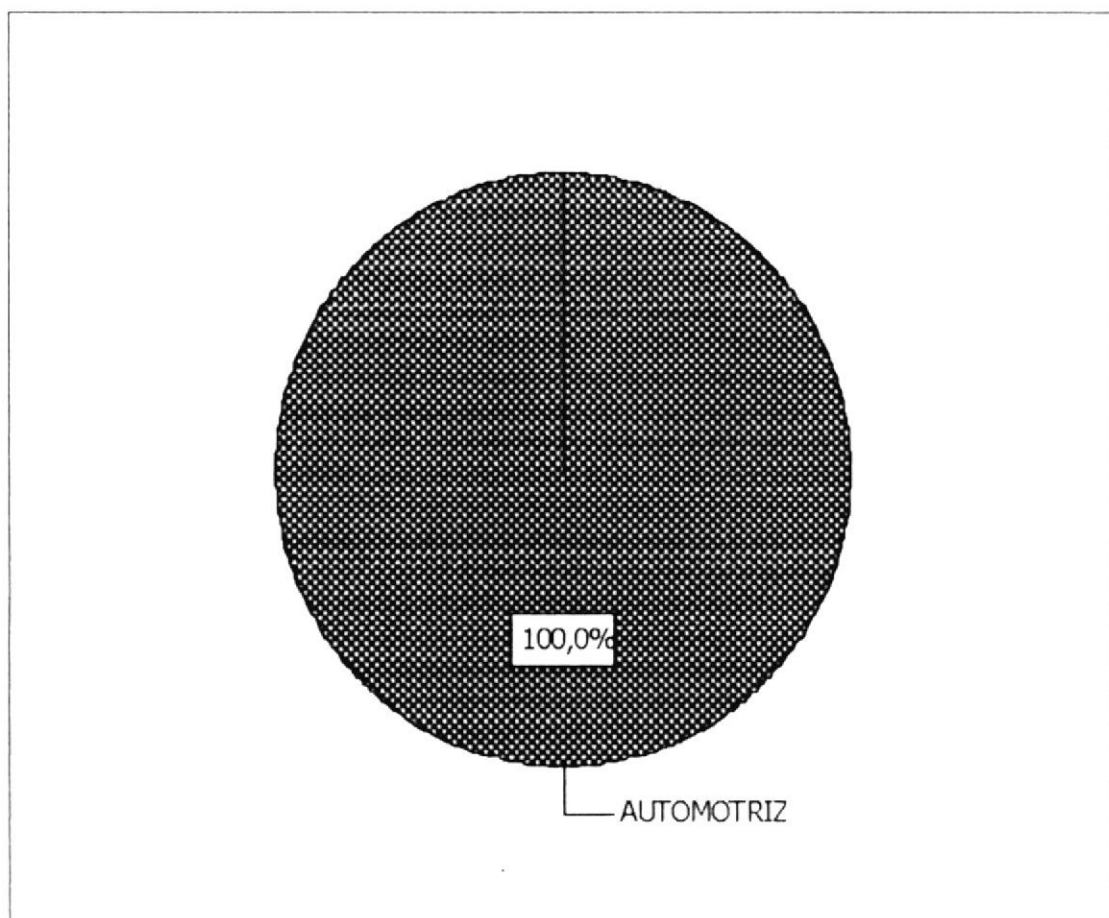
GRAFICO 3.57

Cargo que ocupan los Encuestados en los Establecimientos

Fuente: Investigación de Mercado para Pinturas Superior
Elaborado por: Ma. Fernanda Barba, Ana María Flores, Fabricio Tutivén
Fecha: Junio 2001

El cargo ocupado por los encuestados de las distribuidoras es 50% empleados, que corresponde a 100 personas y 50% propietarios que representan las otras 100 personas.

GRAFICO 3.58

Distribuidores de Productos de la Línea Automotriz

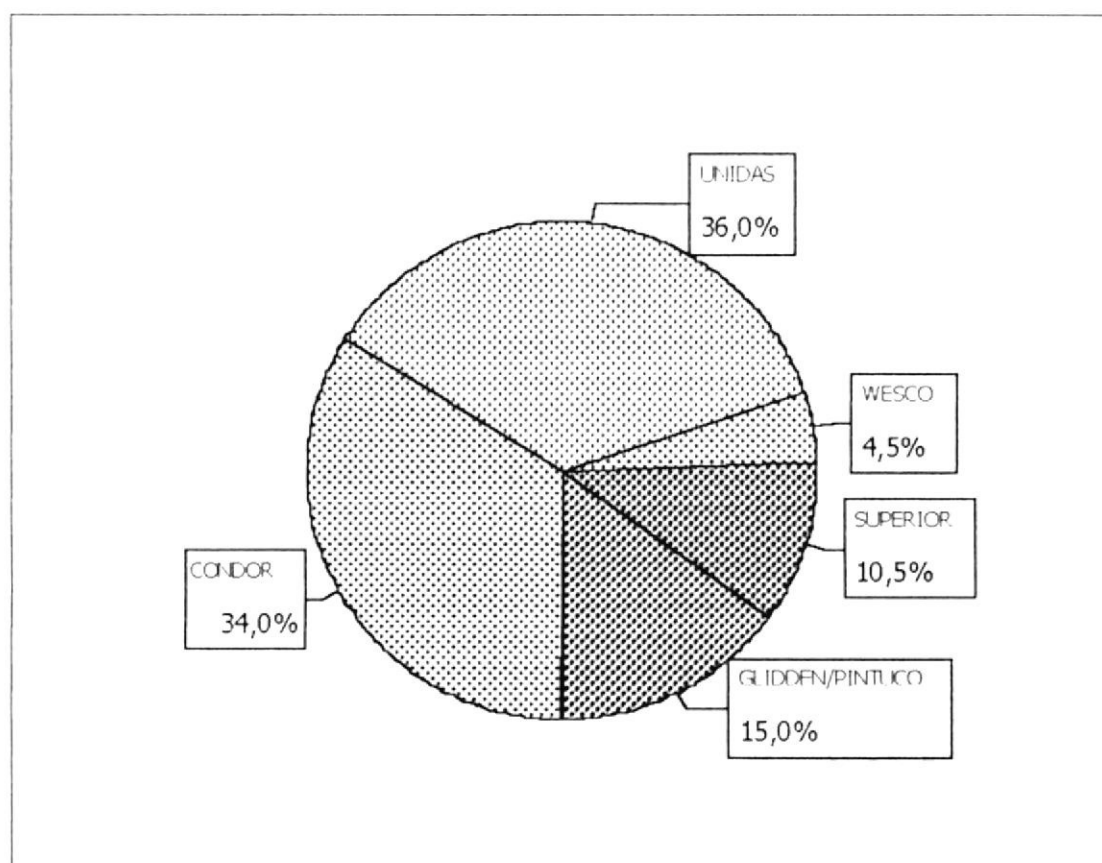
Fuente: Investigación de Mercado para Pinturas Superior

Elaborado por: Ma. Fernanda Barba, Ana María Flores, Fabricio Tutivén

Fecha: Junio 2001

Las encuestas para los distribuidores de pintura de la línea automotriz se las realizó en los lugares en donde se vende y distribuye pintura únicamente de tipo automotriz.

GRAFICO 3.59

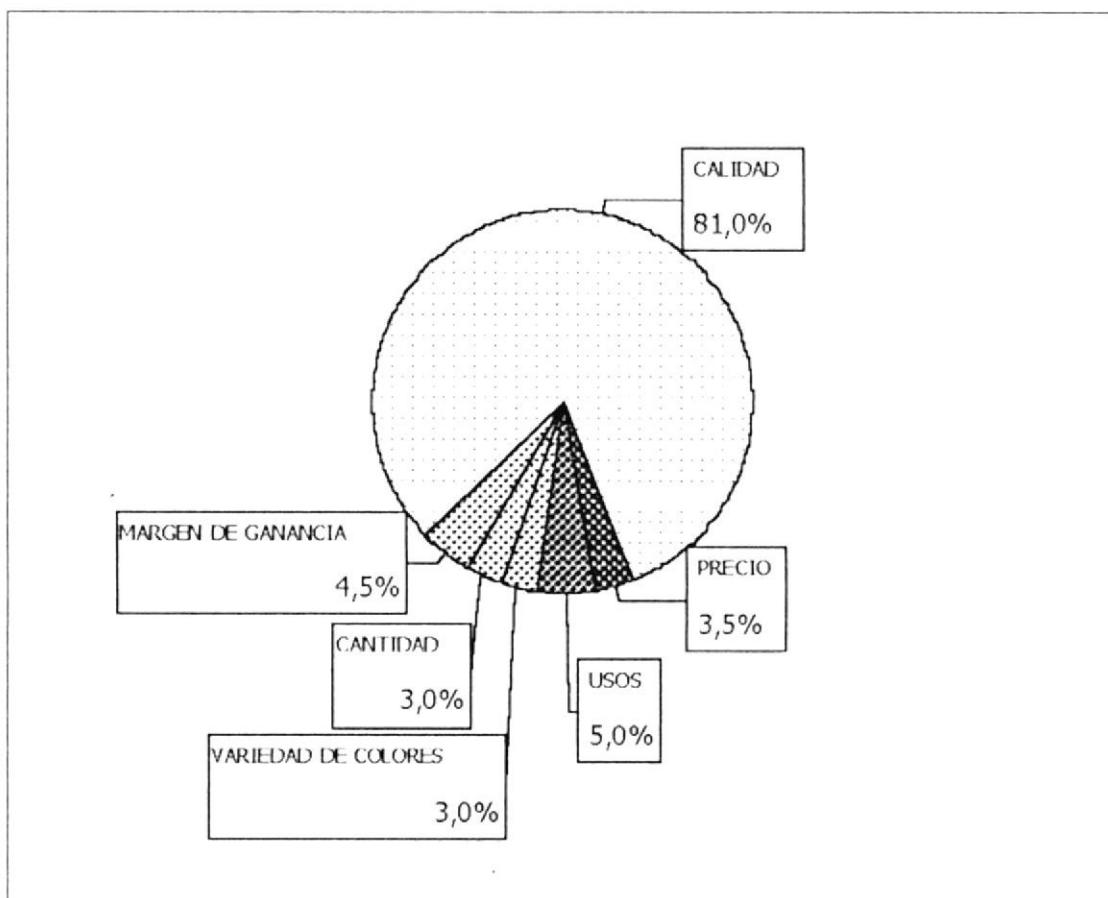
Pintura de Auto Recomendada por los Encuestados

Fuente: Investigación de Mercado para Pinturas Superior
 Elaborado por: Ma. Fernanda Barba, Ana María Flores, Fabricio Tutivén
 Fecha: Junio 2001

De las personas encuestadas, la marca de pintura automotriz más recomendada fue Unidas con un 36%, es decir 72 personas; luego Cóndor con el 34%, que representa 68 personas; Glidden-Pintuco con el 15%, correspondiente a 30 personas; Superior con el 10.5%, 21 personas y Wesco con el 4.5%, que equivale a 9 personas.

GRAFICO 3.60

Razones por las cuales se recomienda dicha Marca de Pintura

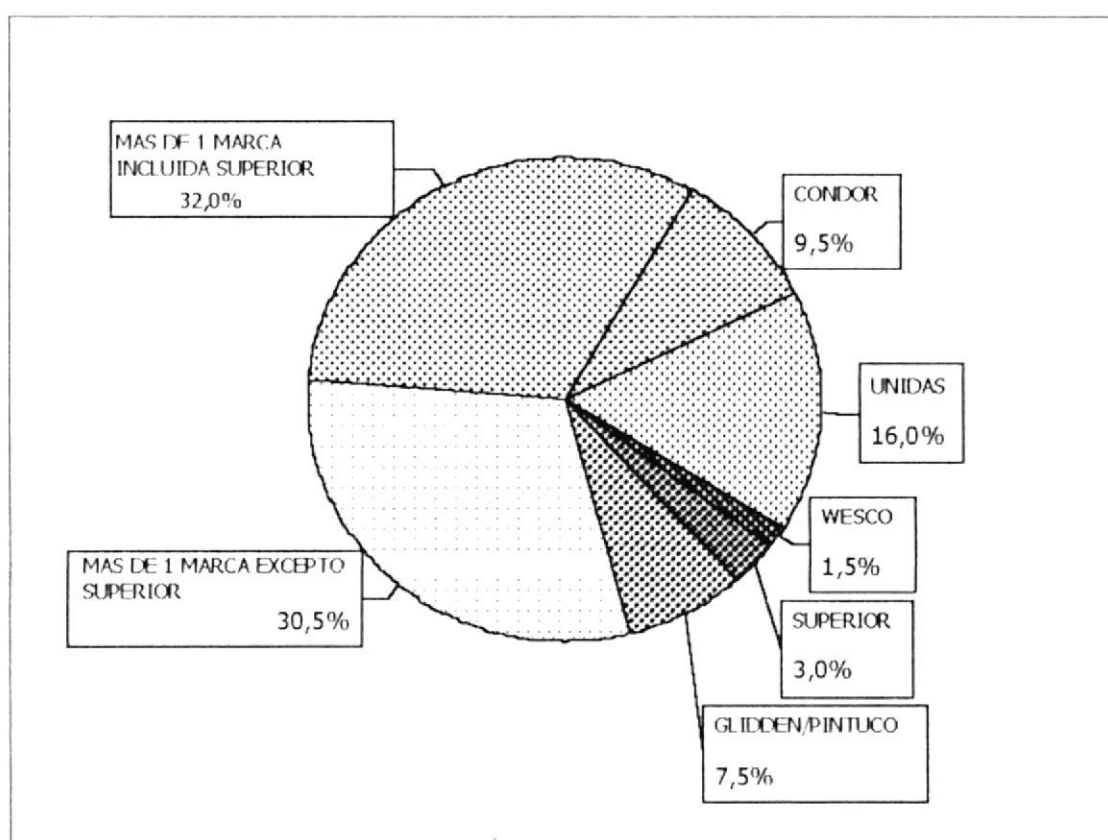


Fuente: Investigación de Mercado para Pinturas Superior
 Elaborado por: Ma. Fernanda Barba, Ana María Flores, Fabricio Tutivén
 Fecha: Junio 2001

La razón más importante por la que los distribuidores encuestados recomendarían un tipo de pintura determinado sería, un 81% debido a la calidad del producto, un 5% por los usos que se le pueda dar, un 4.5% debido al margen de ganancia, un 3.5% por el precio, un 3% por la cantidad y la variedad de colores.

GRAFICO 3.61

Marcas de Pintura Automotriz que distribuyen en los Establecimientos Encuestados



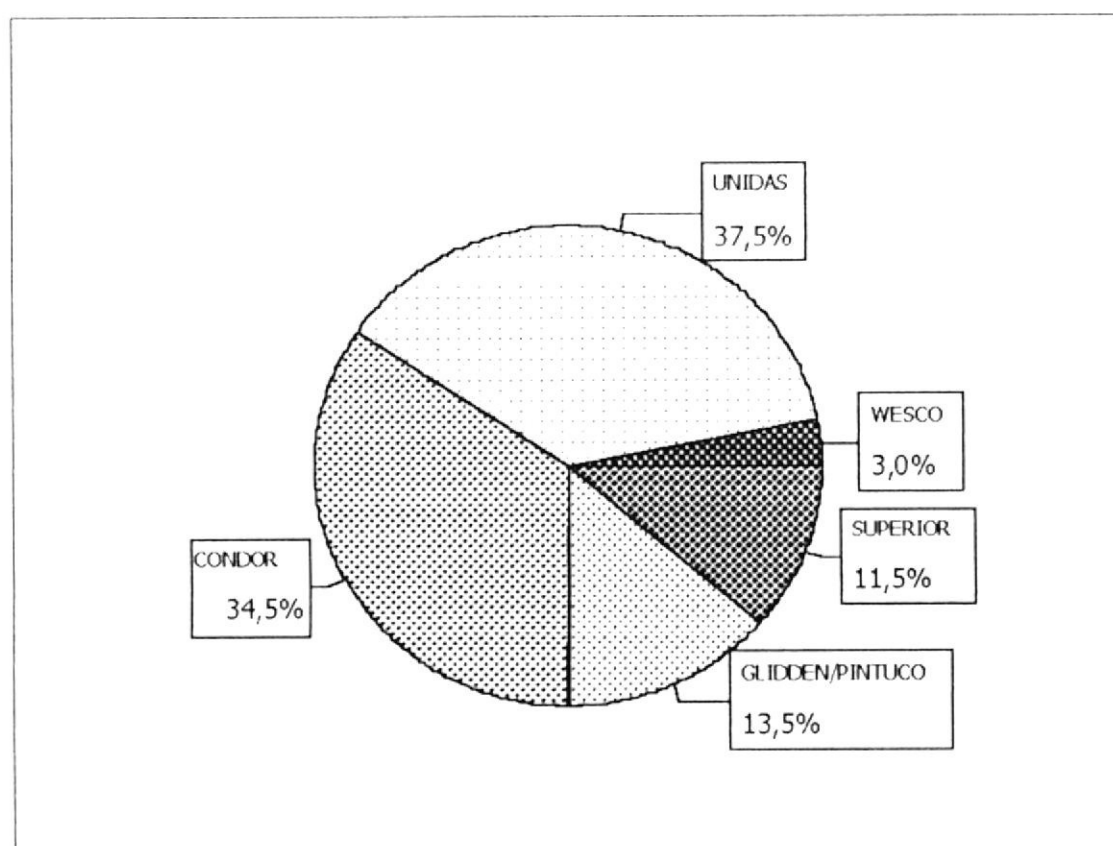
Fuente: Investigación de Mercado para Pinturas Superior

Elaborado por: Ma. Fernanda Barba, Ana María Flores, Fabricio Tutivén

Fecha: Junio 2001

De los distribuidores de pintura automotriz encuestados, el 32% vende más de un tipo de pintura incluida Superior; el 30.5% de los distribuidores vende pintura automotriz de varios tipos excepto Superior. El 16% de lugares venden sólo Unidas, el 9.5% sólo Cóndor, el 7.5% sólo vende Glidden-Pintuco, el 3% vende únicamente Superior y el 1.5% solamente vende Wesco.

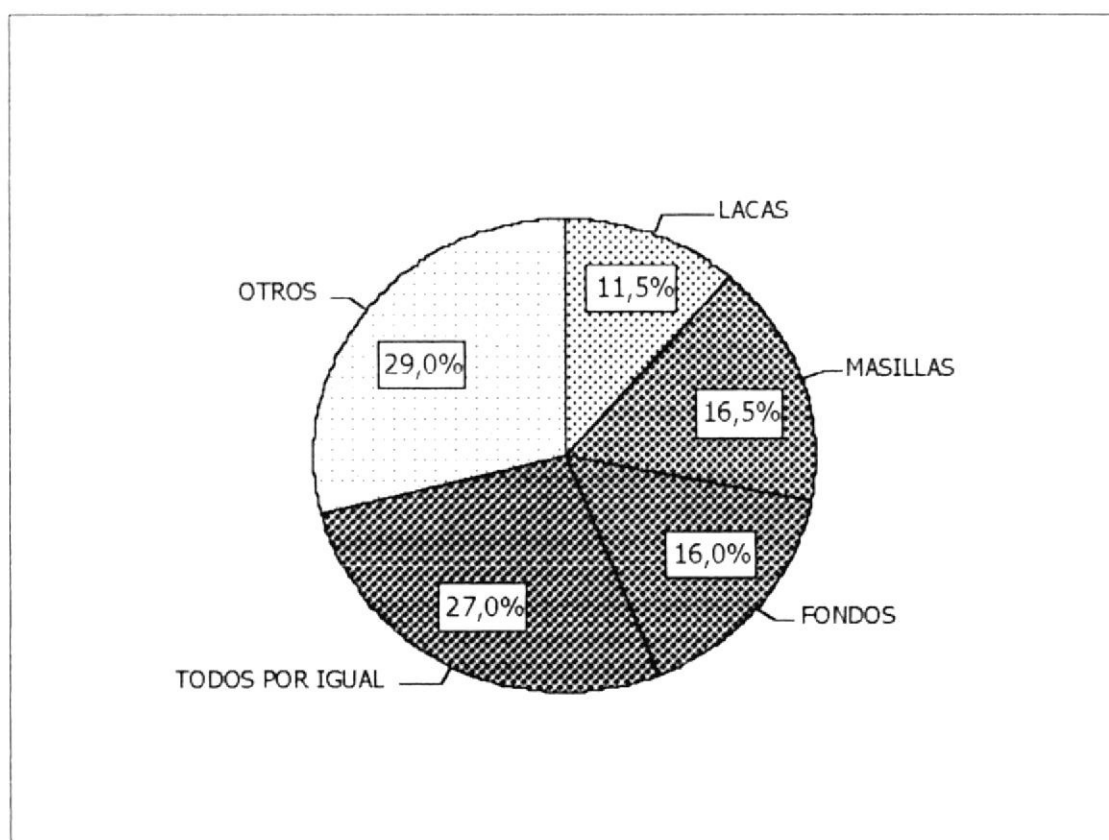
GRAFICO 3.62

Pinturas de Auto que presentan el mayor Índice de Venta

Fuente: Investigación de Mercado para Pinturas Superior
Elaborado por: Ma. Fernanda Barba, Ana María Flores, Fabricio Tutivén
Fecha: Junio 2001

La pintura automotriz más vendida de acuerdo a la encuesta realizada, es Unidas según el 37.5% de los encuestados, lo que constituye 75 personas; Cóndor 34.5%, que corresponde a 69 personas; Glidden-Pintuco 13.5%, es decir 27 personas; Superior 11.5%, que son 23 personas; Wesco 3% que equivale a tan solo 6 personas.

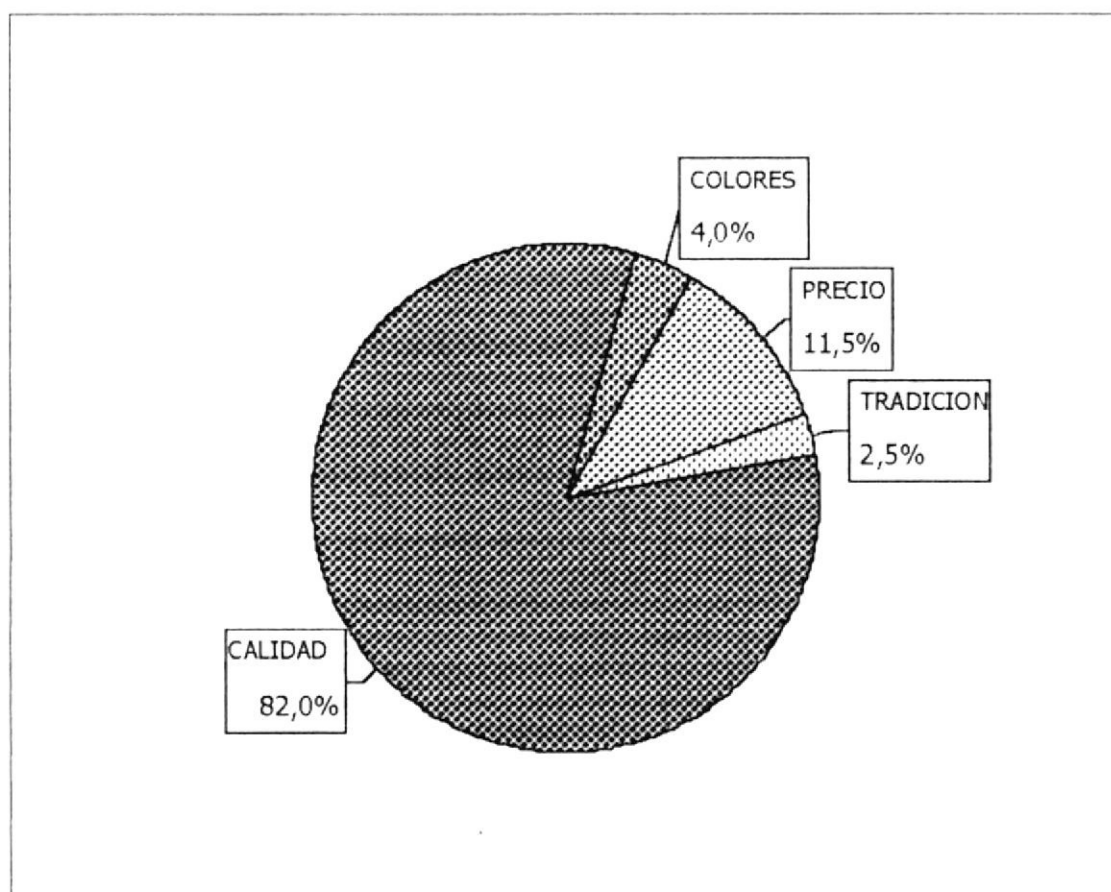
GRAFICO 3.63

Productos de la Línea Automotriz con Mayor Salida

Fuente: Investigación de Mercado para Pinturas Superior
 Elaborado por: Ma. Fernanda Barba, Ana María Flores, Fabricio Tutivén
 Fecha: Junio 2001

El producto automotriz que tiene mayor salida según el 16.5% de los encuestados, es decir 33 personas es la masilla, el 16%, correspondiente a 32 personas opina que es el fondo, el 11.5% o sea 23 personas dicen que es la laca, el 27% piensa que son todos por igual, es decir 54 personas y el 29%, equivalente a 58 personas respondió otras alternativas.

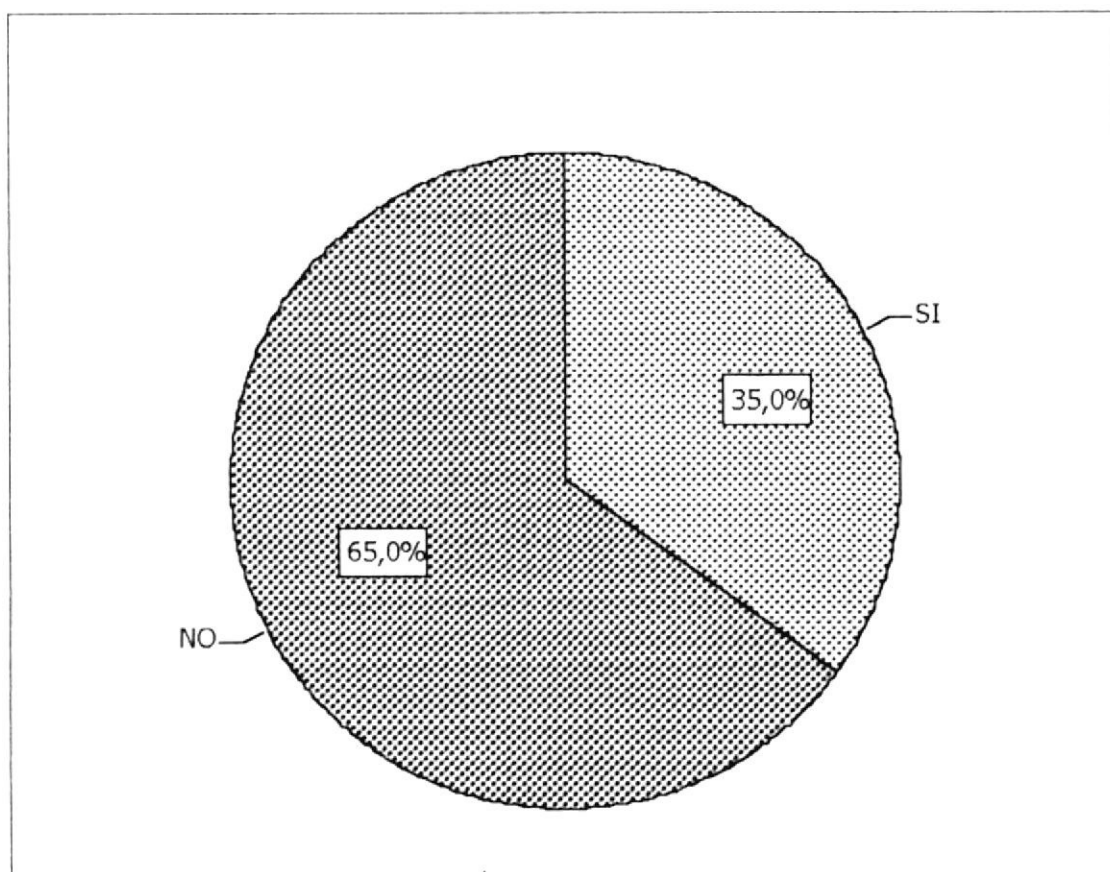
GRAFICO 3.64

Principales Atributos que Influyen en la Decisión de Compra de la Pintura Automotriz

Fuente: Investigación de Mercado para Pinturas Superior
Elaborado por: Ma. Fernanda Barba, Ana María Flores, Fabricio Tutivén
Fecha: Junio 2001

El principal atributo en la decisión de compra de pintura automotriz para el 82% de las personas es la calidad del producto, seguido de un 11.5% que opina que es el precio, un 4% piensa que son los colores y un 2.5% lo hace por tradición.

GRAFICO 3.65

Establecimientos que Distribuyen Pinturas Superior

Fuente: Investigación de Mercado para Pinturas Superior

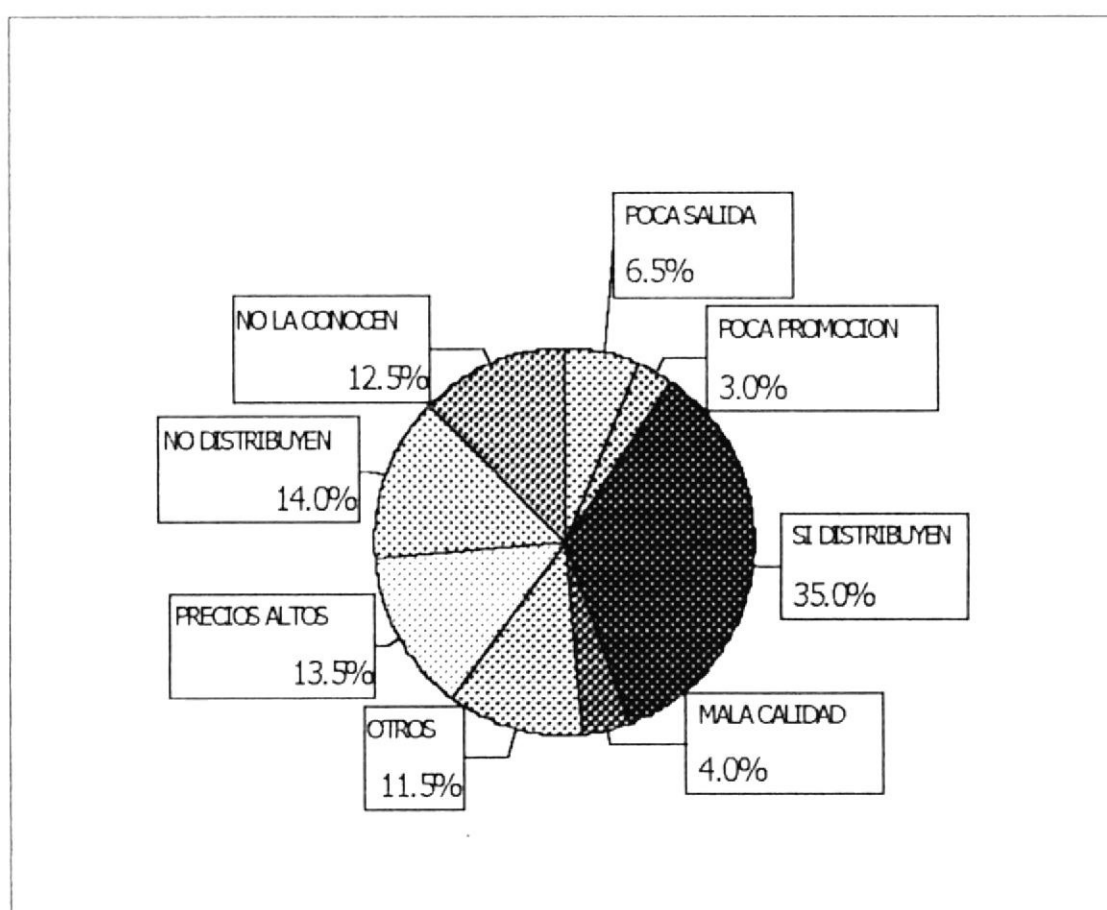
Elaborado por: Ma. Fernanda Barba, Ana María Flores, Fabricio Tutivén

Fecha: Junio 2001

De los distribuidores de pintura automotriz encuestados, el 65% que corresponde a 130 personas no distribuye Pinturas Superior, mientras que el 35% equivalente a 70 personas si lo hace.

GRAFICO 3.66

Razones por las cuales no Distribuyen los Establecimientos a Pinturas Superior

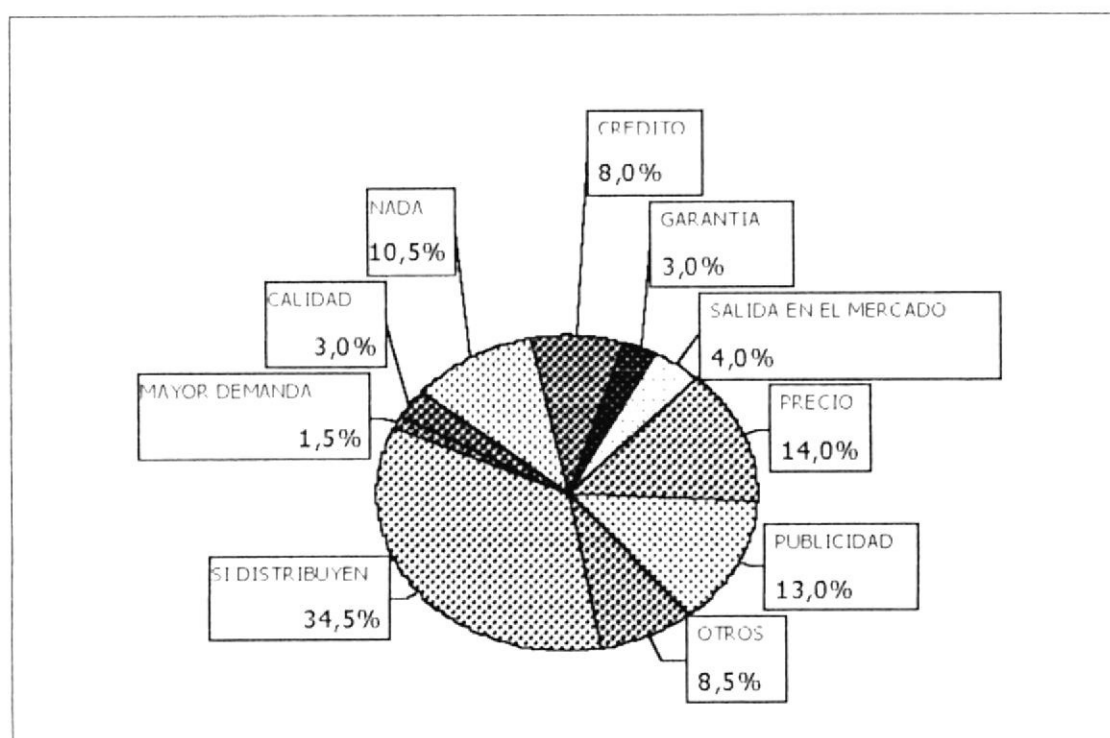


Fuente: Investigación de Mercado para Pinturas Superior
 Elaborado por: Ma. Fernanda Barba, Ana María Flores, Fabricio Tutivén
 Fecha: Junio 2001

Entre los distribuidores encuestados se determinó las razones por las que no distribuían Pinturas Superior, de donde el 31% no la distribuye, el 18% si la distribuye, el 13.5% piensa que tiene precios altos, el 12.5% no la conoce, el 4% opina que es de mala calidad, el 3% piensa que le hace falta promoción, y el 11.5% tiene otros motivos para no distribuirla.

GRAFICO 3.67

Razones que harían a los Establecimientos empezar a distribuir Pinturas Superior



Fuente: Investigación de Mercado para Pinturas Superior
 Elaborado por: Ma. Fernanda Barba, Ana María Flores, Fabricio Tutivén
 Fecha: Junio 2001

Por medio de los distribuidores de pintura automotriz se determinó las razones por las ellos se decidirían a distribuir Pinturas Superior, de donde el 34.5% la distribuye actualmente, el 14% dice que depende del precio, el 13% piensa que la marca requiere publicidad, el 8% lo haría si les concedieran crédito, el 4% piensa que Superior no tiene salida en el mercado, el 3% la distribuiría si tuviera calidad o si les dieran garantía el 10.5% opina que nada los haría distribuirla, y el 8.5% tienen otras razones para distribuirla.

3.3.9 TABLAS CRUZADAS Y DE FRECUENCIAS PARA EL ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS

3.3.9.1 TABLAS CRUZADAS

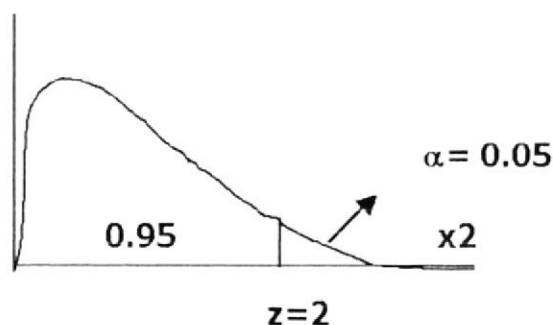
Para la investigación se realizaron tablas cruzadas, también conocidas como tablas de contingencia. Estas tablas permiten cruzar dos variables del estudio a fin de determinar la independencia o dependencia de las mismas. Es decir, que mediante el análisis de las tablas cruzadas se puede ver si una variable influye en la otra o no lo hace, comprobando así su validez estadística.

Para realizar las tablas cruzadas se plantean dos hipótesis. Una hipótesis nula y otra alternativa. La hipótesis nula plantea una independencia de las variables, mientras que la alternativa propone la dependencia de las mismas.

Para un nivel de confianza del 95% se tiene un nivel de significación de $\alpha=5\%$ y un $z=2$.

Donde: H_0 : Son Independientes

H_a : Son Dependientes



Si el valor obtenido de la x_2 es mayor a 0.05 entonces, se acepta la Hipótesis Alternativa, es decir que, las variables son dependientes entre si.

Si el valor obtenido de la x_2 es menor a 0.05 entonces, no se acepta la Hipótesis Alternativa, es decir que, las variables son independientes entre si.

En el caso de las encuestas realizadas a los Talleres Automotrices, decidimos realizar las siguientes tablas cruzadas:

- Tipo de Taller vs. Zonificación de la Ciudad⁹
- Tipo de Taller vs. Marca Utilizada¹⁰
- Conocimiento de Superior vs. Razón de no comprarla¹¹
- Conocimiento de un producto similar vs. Razón de no comprarlo¹²
- Marca que utiliza vs. Razón de uso de esa marca¹³
- Marca que utiliza vs. Cada cuanto tiempo compra¹⁴
- Marca que utiliza vs. Donde compra usualmente¹⁵

De donde pudimos obtener las siguientes conclusiones de 144 encuestas elaboradas:

- En el norte es donde existen la mayor cantidad de talleres los cuales están registrados en el SRI.
- En el Sur está la mayoría de talleres que no registran nombre.
- Los concesionarios se encuentran en el Norte de la Ciudad.
- Existen concesionarios para Cóndor, Unidas y Glidden-Pintuco.
- El factor que influye mayoritariamente en que los talleres no usen Superior es debido a que no la conocen.
- En muchos talleres se utilizan marcas alternativas y en otros no utilizan otras marcas debido a que no conocen marcas adicionales a las que siempre usan.
- Cóndor y Unidas son las marcas más utilizadas en los talleres y la razón es debido a la calidad de las mismas.
- Superior es una marca percibida por los encuestados en los talleres como de excelente calidad.
- Cóndor y Unidas son compradas por los talleres semanal y quincenalmente.
- Superior es adquirida por los talleres quincenal y mensualmente.
- Los encuestados en los talleres dijeron comprar la pintura mayoritariamente en almacenes.

Para las encuestas a los Distribuidores de Pintura Automotriz, se realizaron las siguientes tablas cruzadas:

- Pintura Automotriz de mayor venta vs. Atributo más importante para la compra¹⁶.
- Pintura Automotriz recomendada por los distribuidores vs. Razón de recomendación¹⁷.
- Pintura Automotriz recomendada por los distribuidores vs. Marcas de Pintura Automotriz que distribuyen¹⁸.
- Distribución de Pinturas Superior vs. La razón de no distribuirla¹⁹.

De donde pudimos obtener las siguientes conclusiones de 200 encuestas elaboradas:

- Las pinturas de tipo automotriz que más se distribuyen, son en orden de importancia, Cóndor, Unidas, Glidden-Pintuco, Superior y Wesco.
- El atributo más importante a la hora de vender pintura de tipo automotriz es la calidad seguido por el precio del producto.
- La pintura automotriz es recomendada por los distribuidores básicamente debido a la calidad del producto, siendo las más recomendadas Unidas y Cóndor.

- De los locales que no distribuyen Superior, se determinó que no lo hacen debido a que distribuyen otras marcas líderes, a que no la conocen y que piensan que tiene precios altos.

En las encuestas a las Amas de Casa, se decidió cruzar las siguientes variables para la elaboración de las tablas:

- Estratificación de Clases Sociales vs. Color de Preferencia²⁰.
- Estratificación de Clases Sociales vs. Conocimiento de la Marca Superior²¹.
- Edad de los Encuestados vs. Top of Mind²².
- Conocimiento de Superior vs. Lo que conocen de Superior²³.
- Estratificación de Clases Sociales vs. Lo que conocen de Superior²⁴.
- Estratificación de Clases Sociales vs. La Marca que Compran²⁵.
- Estratificación de Clases Sociales vs. El Lugar Donde Compran²⁶.
- Estratificación de Clases Sociales vs. La Frecuencia con que Pintan sus Hogares²⁷.
- Estratificación de Clases Sociales vs. Top of Mind²⁸.
- Marca Comprada en los últimos 12 meses vs. Próxima Marca a Comprar²⁹.
- Estratificación de Clases Sociales vs. La ocupación de los encuestados³⁰.

- Marca que prefieren vs. La Marca que compran³¹.
- Marca que compran vs. La razón de preferencia por dicha Marca³².
- Marca que compran vs. El factor que determina la compra³³.

De donde pudimos obtener las siguientes conclusiones de 400 encuestas elaboradas:

- Las tres clases sociales encuestadas, alta, media y baja, se inclinan más hacia los colores pasteles en la pintura de tipo arquitectónica.
- De los encuestados para cada estrato social, el 75% de la clase alta, el 60% de la clase media y el 44% de la clase baja conocen a Superior. Considerando que los tamaños muestrales fueron distintos para clase social.
- La edad de los encuestados resultó ser independiente de la marca que mencionaron como la más recordada en el Top of Mind, puesto que sin importar la edad, siempre fue esta Glidden-Pintuco.
- La mayoría de los encuestados que si conocen Superior piensan que es de buena calidad, muchos solo han escuchado publicidad acerca de la marca, otros dicen que es económica y popular, y que posee bonitos colores.

- De los encuestados que no conocen Superior, se determinó que en su mayoría es debido a que nunca han escuchado de ella.
- La clase alta conoce de Superior lo que han escuchado de la publicidad presentada y la identifican como una pintura económica.
- La clase media conoce de Superior que es de buena calidad y lo que han escuchado de publicidad de la marca.
- La clase baja tiene poca información acerca de Superior, aunque la perciben como de buena calidad, y bonitos colores, muchos conocen la marca solo por publicidad.
- Las clases sociales son independientes de la marca que compran, pues no importa si es alta, media o baja, prefieren mayoritariamente Glidden-Pintuco, Unidas y Cóndor respectivamente.
- La estratificación por clases sociales depende directamente del lugar donde compran las pinturas. La clase alta compra en un 85% en almacenes, el 60% de la clase media compra en almacenes y el 30% en ferreterías, el 44% de la clase baja compra en almacenes y otro 44% en ferreterías.
- Tanto la clase alta, media y baja pintan una vez al año en general.

- La clase alta nombró a Glidden-Pintuco como la marca más recordada, la clase media mencionó a Cóndor y a Glidden-Pintuco por igual y la baja nombró mayoritariamente a Glidden-Pintuco.
- La mayoría de los encuestados dijeron que la próxima marca que comprarán será Glidden-Pintuco.
- La mayoría de los encuestados en la clase alta y media eran profesionales y en la clase baja eran amas de casa.
- La marca que compran las personas depende de la que ellos prefieren, resultando ser esta, mayoritariamente Glidden-Pintuco.
- La razón por la que las personas prefieren la marca que usualmente compran es debido a la calidad para todas las marcas excepto Glidden-Pintuco, para la cual la preferencia se da debido a los colores ofrecidos.
- El factor determinante en la compra de la marca de Pintura de tipo arquitectónica es la calidad.

Para las encuestas a los Distribuidores de Pintura Arquitectónica, se elaboraron las tablas cruzadas presentadas a continuación:

- Pintura Arquitectónica de mayor venta vs. Atributo más importante para la compra³⁴.
- Pintura Arquitectónica recomendada por los distribuidores vs. Razón de recomendación³⁵.
- Pintura Arquitectónica recomendada por los distribuidores vs. Marcas de Pintura Arquitectónica que distribuyen³⁶.
- Distribución de Pinturas Superior vs. Razón de no distribuirla³⁷.

De donde pudimos obtener las siguientes conclusiones de 200 encuestas elaboradas:

- Las pinturas de tipo arquitectónica que más se distribuyen, son en orden de importancia, Ultra, Unidas, Cóndor, Glidden-Pintuco, Superior y Wesco.
- El atributo más importante a la hora de comprar pintura de tipo arquitectónica es la calidad seguido por el precio del producto.
- Unidas tiene como atributo imperante en la línea arquitectónica a la calidad de su producto.
- Ultra en la línea arquitectónica presenta fortaleza de atributos tanto en la calidad como en el precio.
- La pintura arquitectónica es recomendada por los distribuidores básicamente debido a la calidad del producto, siendo las más

recomendadas en orden de importancia, Unidas, Cóndor, Glidden-Pintuco, Ultra, Superior y Wesco.

- De los locales que no distribuyen Superior, se determinó que no lo hacen debido a que distribuyen otras marcas líderes, a que no la conocen y que piensan que tiene precios altos.

3.3.9.2 TABLAS DE FRECUENCIA

Realizamos Tablas de Frecuencia con el objetivo de poder observar la frecuencia de las variables obtenidas en cada una de las preguntas de la encuesta realizada a los distribuidores de pintura automotriz, a las amas de casa y a los distribuidores de pintura arquitectónica, y de esta forma, poder establecer conclusiones validas para nuestro estudio³⁸.

De acuerdo a las tablas de frecuencia realizadas a los distribuidores de pintura automotriz³⁹, se pudo determinar lo siguiente:

- El 35% de los distribuidores de pintura automotriz encuestados si distribuyen pintura Superior.
- El 14% son distribuidores directos de un tipo de marca determinado.

- El 13.5% de los distribuidores de pintura automotriz consideran que Superior tiene precios altos.
- El 12.5% de los distribuidores de la línea automotriz no conocen a Superior.
- El 14% de los distribuidores distribuirían Pinturas Superior si tuviera precios más bajos, el 13% lo haría si se le dieran más publicidad a la marca y el 10% no piensa distribuirla por ningún motivo.
- La pintura automotriz más recomendada por los distribuidores es Unidas seguida en orden de importancia por Cóndor, Glidden-Pintuco, Superior y Wesco.
- La pintura automotriz de mayor venta para los distribuidores es Unidas, seguida de Cóndor, Glidden-Pintuco, Superior y Wesco.

De acuerdo a las tablas de frecuencia realizadas a las amas de casa, acerca de pintura de tipo arquitectónica⁴⁰, se pudo determinar lo siguiente:

- El 19% de los encuestados no compraría Pinturas Superior debido a que no la conocen.
- El 11.8% compraría Superior para probarla.
- El 32.5% de los encuestados no comprarían Superior por ningún motivo.

- El 44.8% de los encuestados dijeron que si encontraran Pinturas Superior en el lugar donde compran pintura si la comprarían. El 55.3% dijo que no lo haría.
- El 49.5% de las amas de casa encuestadas compran en almacenes y el 39.8% lo hace en ferreterías.
- Los factores que influyen en la decisión del lugar de compra de la pintura son, para el 47.3% de las personas encuestadas, debido a la ubicación, para el 29.8% por el servicio recibido en el lugar, y el 20% debido a los precios ofrecidos por el sitio.

De acuerdo a las tablas de frecuencia realizadas a los distribuidores de pintura arquitectónica⁴¹, se pudo determinar lo siguiente:

- El 38% de los distribuidores de pintura arquitectónica encuestados si distribuyen Pinturas Superior.
- El 19.5% de los distribuidores de la línea arquitectónica no conocen a Superior.
- El 13% de los distribuidores de pintura arquitectónica consideran que Superior tiene precios altos.
- El 18% de los distribuidores venderían Pinturas Superior si se le diera más publicidad a la marca y el 17.5% lo haría si se les concediera crédito.

- La pintura arquitectónica más recomendada por los distribuidores es Unidas en un 34%, seguida por Cóndor 22%, Glidden-Pintuco 19%, Ultra 14%, Superior 10.5% y Wesco 5%.
- La pintura automotriz de mayor venta para los distribuidores es Unidas en un 30.5%, seguida en orden de importancia por Ultra 26.5%, Cóndor 19%, Glidden-Pintuco 15%, Superior 8.5% y Wesco 5%.

NOTAS AL PIE

- ¹ Mark L. Berenson David M. Levine. Estadística Básica en Administración. Prentice Hall, México, 1992, pág 2.
- ² Ver Anexo 1. Proyección de la población ecuatoriana por provincias, cantones y áreas.
- ³ CIRO MARTINEZ BENCARDINO. Estadística Comercial. Grupo Editorial Norma, Colombia, 1994, pág 221.
- ⁴ Ver Anexo 8. Cuestionarios para la Investigación de Mercado
- ⁵ Ver Anexo 9. Hogares según estratos socioeconómicos.
- ⁶ Ver Anexo 10. Latin American Market Planning Report .
- ⁷ Ver Anexo 8. Cuestionarios para la Investigación de Mercado.
- ⁸ Ver Anexo 8. Cuestionarios para la Investigación de Mercado.
- ⁹ Ver Anexo 11. Tabla Cruzada del Tipo de Taller vs. Zonificación de la Ciudad.
- ¹⁰ Ver Anexo 12. Tabla Cruzada del Tipo de Taller vs. Marca Utilizada.
- ¹¹ Ver Anexo 13. Tabla Cruzada del Conocimiento de Superior vs. Razón de no comprarla.
- ¹² Ver Anexo 14. Tabla Cruzada del Conocimiento de un producto similar vs. Razón de no comprarlo.
- ¹³ Ver Anexo 15. Tabla Cruzada de la Marca que utiliza vs. Razón de uso de esa marca.
- ¹⁴ Ver Anexo 16. Tabla Cruzada de la Marca que utiliza vs. Cada cuanto tiempo compra.
- ¹⁵ Ver Anexo 17. Tabla Cruzada de la Marca que utiliza vs. Donde compra usualmente.
- ¹⁶ Ver Anexo 18. Tabla Cruzada de la Pintura Automotriz de mayor venta vs. Atributo más importante para la compra.

-
- ¹⁷ Ver Anexo 19. Tabla Cruzada de la Pintura Automotriz recomendada por los distribuidores vs. Razón de recomendación.
- ¹⁸ Ver Anexo 20. Tabla Cruzada de la Pintura Automotriz recomendada por los distribuidores vs. Marcas de Pintura Automotriz que distribuyen.
- ¹⁹ Ver Anexo 21. Tabla Cruzada de la Distribución de Pinturas Superior vs. La razón de no distribuirla.
- ²⁰ Ver Anexo 22. Tabla Cruzada de la Estratificación de Clases Sociales vs. Color de Preferencia.
- ²¹ Ver Anexo 23. Tabla Cruzada de la Estratificación de Clases Sociales vs. Conocimiento de la Marca Superior.
- ²² Ver Anexo 24. Tabla Cruzada de la Edad de los Encuestados vs. Top of Mind.
- ²³ Ver Anexo 25. Tabla Cruzada de la Conocimiento de Superior vs. Lo que conocen de Superior.
- ²⁴ Ver Anexo 26. Tabla Cruzada de la Estratificación de Clases Sociales vs. Lo que conocen de Superior.
- ²⁵ Ver Anexo 27. Tabla Cruzada de la Estratificación de Clases Sociales vs. La Marca que Compran.
- ²⁶ Ver Anexo 28. Tabla Cruzada de la Estratificación de Clases Sociales vs. El Lugar Donde Compran.
- ²⁷ Ver Anexo 29. Tabla Cruzada de la Estratificación de Clases Sociales vs. La Frecuencia con que Pintan sus Hogares.
- ²⁸ Ver Anexo 30. Tabla Cruzada de la Estratificación de Clases Sociales vs. Top of Mind.
- ²⁹ Ver Anexo 31. Tabla Cruzada de la Marca Comprada en los últimos 12 meses vs. Próxima Marca a Comprar.

-
- ³⁰ Ver Anexo 32. Tabla Cruzada de la Estratificación de Clases Sociales vs. La ocupación de los encuestados.
- ³¹ Ver Anexo 33. Tabla Cruzada de la Marca que prefieren vs. La Marca que compran.
- ³² Ver Anexo 34. Tabla Cruzada de la Marca que compran vs. La razón de preferencia por dicha Marca.
- ³³ Ver Anexo 35. Tabla Cruzada de la Marca que compran vs. El factor que determina la compra.
- ³⁴ Ver Anexo 36. Tabla Cruzada de la Pintura Arquitectónica de mayor venta vs. Atributo más importante para la compra.
- ³⁵ Ver Anexo 37. Tabla Cruzada de la Pintura Arquitectónica recomendada por los distribuidores vs. Razón de recomendación.
- ³⁶ Ver Anexo 38. Tabla Cruzada de la Pintura Arquitectónica recomendada por los distribuidores vs. Marcas de Pintura Arquitectónica que distribuyen.
- ³⁷ Ver Anexo 39. Tabla Cruzada de la Distribución de Pinturas Superior vs. Razón de no distribuirla.
- ³⁸ Ver Anexo 40. Tabla de Frecuencias de las Amas de Casa, Distribuidores de la Línea Automotriz y Arquitectónica.
- ³⁹ Ver Anexo 41. Gráficos de Frecuencia de los Distribuidores de la Pintura Automotriz.
- ⁴⁰ Ver Anexo 42. Gráficos de Frecuencia de las Amas de Casa.
- ⁴¹ Ver Anexo 43. Gráficos de Frecuencia de los Distribuidores de la Pintura Arquitectónica.

IV. CLASIFICACION DE LA POSICIÓN COMPETITIVA

4.1 CALIFICACION EN EL MANEJO DE LAS BASES DE LA COMPETENCIA

Las bases de competencia son aquellos factores controlables por la empresa, cuyo manejo influye en forma significativa en la determinación de la posición competitiva de los participantes de la industria. El factor es base de competencia en cuanto a su manejo o desempeño provoca cambios en la posición competitiva.

El primer paso a seguir fue la identificación de los factores clave de las bases de la competencia. Entre los cuales, con la ayuda del equipo de ejecutivos de ventas de la empresa Superior, se seleccionó a los 10 principales. A cada factor se le dio una ponderación para remarcar la importancia relativa de cada uno de ellos.

Para poder evaluar la habilidad de cada competidor en el manejo de las bases de competencia, durante la realización de las encuestas, se solicitó a los ejecutivos de ventas que calificaran a cada factor de acuerdo a la importancia que estos tengan para su empresa dentro del mercado, y de esa manera, pudimos determinar la posición competitiva de los participantes en la industria de pinturas¹.

4.1.1 MAPA DE PERCEPCIÓN DE ATRIBUTOS

A continuación, se diseñó una encuesta específicamente para los distribuidores del medio, en la ciudad de Guayaquil. El total de los encuestados fue 400, entre los intermediarios que distribuían tanto productos de la línea arquitectónica como productos de la línea automotriz. Se les pidió que le dieran a cada atributo una calificación de 0 a 5, siendo cero la más baja y cinco la mayor calificación, con el fin de obtener un perfil más claro acerca de la percepción de los atributos de cada una de las empresas competidoras en la industria de pinturas².

Se utilizó, la encuesta a continuación presentada:

ENCUESTA PARA LOS DISTRIBUIDORES DEL MEDIO DE PINTURAS

Dar una calificación de 0 a 5 a cada uno de los factores base de la competencia establecidos para las compañías de pinturas, considerando la evaluación siguiente:

- 0 Pésimo
- 1 Muy malo
- 2 Malo
- 3 Bueno
- 4 Muy Bueno
- 5 Excelente

TABLA 4.1

BASES DE COMPETENCIA

	BASES DE COMPETENCIA	CONDOR	GLIDDEN	WESCO	UNIDAS	ULTRA	SUPERIOR
1	Imagen, Marca, Calidad						
2	Precio						
3	Puntos de Ventas, Canales de Distribución						
4	Servicio/Atención al cliente						
5	Publicidad y Promoción						
6	Fuerza de Ventas						
7	Productividad						
8	Diseño o Amplitud Línea						
9	Tecnología						
10	Organización						

Fuente: Maestría de la Universidad de Monterrey: SIFE

4.2 POSICIONAMIENTO ESTRATÉGICO

4.2.1 MATRIZ ESTRATEGICA

La asignación del objetivo adecuado a cada una de las UEN's (L. Automotriz y L. Arquitectónica), no se determino solo en base a las matrices BCG y G.E., sino que fue necesario introducir nuevos factores que ayuden a darnos una visión mas clara de la situación actual, así como a establecer las estrategias a elegir para alcanzar el punto óptimo deseado.

Consideramos también necesario para nuestro estudio de las UEN's el establecimiento de las estrategias genéricas mediante la elaboración de la matriz estratégica. Esto se llevo a cabo valiéndonos del análisis previo de dos factores importantes, el de la industria, la cual se encuentra en una etapa de crecimiento y el de la posición competitiva, la cual resulta ser favorable para nuestra empresa³.

4.2.2 MATRIZ DE PORTAFOLIO DEL CICLO DE VIDA

Además de las estrategias genéricas mencionadas en la matriz anterior, se recomiendan también programas amplios de acción dependiendo de la posición que la unidad de negocio tenga en esta matriz. Las opciones respecto a la definición de su impulso estratégico son categorizadas de acuerdo a cuatro diferentes familias: desarrollo natural, desarrollo selectivo, viabilidad y abandono⁴.

Dentro de cada familia de negocios, se dan las siguientes opciones respecto a la definición de su impulso estratégico. En el caso de Pinturas Superior, la cual mantiene una posición competitiva favorable dentro de una industria que se encuentra en etapa de crecimiento, la ubicamos en el cuadrante de Desarrollo Natural y de Desarrollo Selectivo. De donde se derivan un grupo de estrategias a aplicar, entre las cuales escogimos las mas convenientes de acuerdo al análisis de nuestro estudio :

- Crecer con la Industria
- Ganar Posición Gradualmente
- Defender Posición

- Explotar un Nicho

4.2.3 LINEAMIENTOS Y COMPORTAMIENTO ESPERADO SEGÚN EL POSICIONAMIENTO

Los lineamientos expresan los deseos de la dirección general de la empresa. En ellos se aprueba el impulso estratégico de cada UEN que indica la dirección a tomar por cada negocio.

Las estrategias deberán ser congruentes con los impulsos estratégicos aprobados y apoyar los lineamientos.

De acuerdo a las estrategias establecidas, Pinturas Superior espera Mejorar su Posición en el mercado y financieramente ser más Rentable. La empresa debe alcanzar estos objetivos planteados, mediante un esfuerzo selectivo de participación y la realización de una inversión selectiva de mejora.

4.3 IMPULSOS ESTRATÉGICOS

El impulso estratégico es el objetivo más genérico del negocio. Es aquel que marca el rumbo y la dirección del mismo.

Es posible que haya más de un impulso estratégico a la vez. Estos pueden cambiar a medida que pasa el tiempo, pero estos cambios no se producen con demasiada frecuencia.

Antes de poder determinar el impulso estratégico para nuestro estudio, es importante definir primero el análisis del riesgo estratégico del negocio.

4.3.1 ANALISIS DE RIESGO ESTRATEGICO

El análisis de riesgo estratégico se lo realiza con el objetivo de medir la probabilidad de cumplimiento de lo propuesto en el plan estratégico. Es decir, que pretende medir el grado de dificultad de la tarea que tiene enfrente el equipo gerencial y los factores que dificultan esta tarea.

Para realizar el análisis de riesgo estratégico es importante considerar que existen factores que afectan tanto a la industria como a la empresa. Estos factores dificultan el cumplimiento de los planes propuestos.

Los factores de la industria se derivan del grado de madurez de la industria, de las dependencias estructurales de la industria y del grado de rivalidad de las mismas. Así mismo para la empresa se basan en la posición competitiva, en las estrategias seleccionadas, en la experiencia del equipo gerencial y en la calidad de la información manejada.

Para determinar los factores tanto de la industria como de la empresa para Pinturas Superior, se le dio una ponderación de 0 a 10 a cada factor, acorde con la realidad actual. Con los resultados fue posible establecer el riesgo estratégico de nuestro negocio.

Los resultados obtenidos en el proceso fueron los siguientes:

	CAUCHO	AUTOMOTRIZ	EMPRESA
INDUSTRIA * Grado de Madurez	5	5	5
* Dependencias Estructurales de la Industria	9	9	9
* Grado de Rivalidad	9	9	9
TOTAL	23	23	23
EMPRESA * Posición Competitiva	9	8	7
* Estrategias Seleccionadas	6	4	6
* Experiencia del Equipo Gerencial	9	9	9
* Calidad de la Información Manejada	8	8	8
TOTAL	32	29	30

Al sumar los totales tanto de la industria como de la empresa obtenemos:

TOTALES	55	52	53
---------	----	----	----

Utilizamos la siguiente tabla para determinar el riesgo estratégico:

CUADRO 4.2
ANÁLISIS DE RIESGO ESTRATÉGICO

RIESGO	PUNTOS	MAGNITUD DE LA TAREA
BAJO	MAS DE 70	MONITOREO NORMAL
MEDIO-BAJO	60-70	MONITOREO MUY CERCANO
MEDIO	50-60	REQUIERE MUCHA ATENCION Y ESFUERZO PARA CUMPLIR
MEDIO-ALTO	40-50	ALTO GRADO DE ESFUERZO Y BAJA PROBABILIDAD DE EXITO
ALTO	MENOS DE 40	ESFUERZO EXTRAORDINARIO Y MUY BAJA

		PROBABILIDAD DE EXITO
--	--	--------------------------

Fuente: Maestría del Tecnológico de Monterrey; SIDE

De acuerdo a los totales obtenidos, nos damos cuenta de que nuestro riesgo se encuentra entre 50 y 60, por lo que Pinturas Superior es un negocio que posee un riesgo medio.

El riesgo medio implica que se requiere mucha atención y esfuerzo por parte del equipo gerencial de Pinturas Superior para cumplir las tareas propuestas dentro del plan estratégico.

Basándonos en el riesgo estratégico, definimos los impulsos estratégicos que tienen riesgo medio y que están acordes con nuestro negocio. Estos son:

- Crecimiento con la Industria: Llevar a cabo acciones que permitan a la compañía mantener la participación de mercado.

- Liderazgo en costos: Reducir los costos en relación con los de los competidores con un nivel aceptable de calidad.
- Renovar: Recuperar la competitividad de la línea de productos anticipándose a futuras oportunidades de la industria.
- Diferenciación: Alcanzar el mayor grado posible de diferenciación (percibida por el cliente), en producto/calidad/servicio con un nivel aceptable de costos.
- Enfocar: Optar por mantener una posición defendible del mercado actual.
- Desarrollar Nicho: Seleccionar y desarrollar un segmento de mercado o una línea de productos más estrecha que la de los competidores.

4.3.2 IMPULSOS ESTRATÉGICOS NATURALES

Finalmente, mediante la matriz de impulsos estratégicos naturales, establecimos que la industria de pinturas se encuentra actualmente en una etapa de crecimiento y que Pinturas Superior cuenta con una posición competitiva como

empresa favorable, donde determinamos que debemos buscar⁵:

- Crecer con la industria
- Liderazgo en costos
- Diferenciación
- Enfocar
- Renovar
- Desarrollar nicho

NOTAS AL PIE

¹ Ver Anexo 44. Bases de la Competencia.

² Ver Anexo 45. Mapa Perceptual.

³ Ver Anexo 46. Matriz Estratégica.

⁴ Ver Anexo 47. Matriz de Portafolio del Ciclo de Vida.

⁵ Ver Anexo 48. Matriz de Impulsos Estratégicos Naturales.

V. ESTRATEGIAS

5.1 DEFINICION DE ESTRATEGIAS

Las principales fuentes de información que apoyan la definición de estrategias son:

- Las Bases de Competencia y su Manejo
- Las Oportunidades y Amenazas de la Industria
- Las Fuerzas y Debilidades de la Empresa
- Lineamientos

Las cuales fueron detectadas durante el proceso de análisis estratégico de las UEN's y deben ser congruentes con el impulso estratégico aprobado.

La definición de estrategias es un proceso creativo que no debe verse limitado. Las guías son para auxiliar el proceso, no restringirlo.

- **Crecer con la Industria:** Se asignaran los recursos necesarios para asegurar que Pinturas Superior mantenga su participación de mercado mediante la realización de alguna inversión, poniendo énfasis en la administración de mercados y utilizando estrategias de tiempo limitado.
- **Liderazgo en Costos:** Se reducirán los costos en relación con los de los competidores con un nivel aceptable de calidad, mediante la obtención de una participación de mercado relativamente alta, una administración persistente y disciplinada, facilidad de acceso a materias primas, inversión sustancial y una política de precios agresiva.
- **Renovar:** Se recuperara la competitividad de la línea de productos anticipándose a futuras oportunidades de la industria, mediante la obtención de una adecuada posición competitiva que le permita generar los recursos necesarios para el esfuerzo de renovación, requerimientos de inversión y una administración dispuesta a tomar riesgos.
- **Defender Posición:** Se crearan barreras que hagan difícil, costoso y riesgoso para competidores, proveedores, grupos de

clientes o nuevos participantes, afectar la participación de mercado, rentabilidad y crecimiento del negocio, mediante el establecimiento de condiciones como: tecnología propia, marca bien establecida, abasto asegurado, localización adecuada, economías de escala, protección gubernamental, sistema exclusivo de distribución y lealtad de la clientela.

- **Diferenciación:** Se alcanzara el mayor grado posible de diferenciación percibida por el cliente, en el producto, calidad, y servicio con un nivel aceptable de costos, mediante sacrificar participación de mercado, seleccionar cuidadosamente la estrategia de mercado, centrarse en la tecnología e investigación de mercado y lograr una fuerte lealtad de marca.
- **Enfocar:** Optaremos por mantener una posición defendible del mercado actual, mediante la estabilidad en el volumen de ventas y participación de mercado y una mejoría en la rentabilidad del negocio en el mediano plazo.
- **Desarrollar Nicho:** Seleccionar y desarrollar un segmento de mercado o una línea de productos mas estrecha que la de los competidores, mediante una administración disciplinada,

selección adecuada del segmento y persistencia para seguir enfoque y misión seleccionados.

5.2 ESTRATEGIAS VARIAS

A continuación planteamos las estrategias específicas con sus respectivas estrategias operativas sugeridas para la empresa SUPERIOR. Las mismas que se encuentran clasificadas en:

ESTRATEGIAS DE MERCADO

- **Defender Posición Actual de Mercado:** Se defenderá la posición actual de mercado de Superior ajustando la mezcla de comercialización. Se aplica a mismos productos en mismos mercados.
- **Penetración de Mercado:** Se incrementará la participación de mercado a través de un aumento significativo en los gastos de comercialización. Se aplica a mismos productos en mismos mercados, a nuevos productos en mismos mercados, a mismos

productos en nuevos mercados, y a nuevos productos en nuevos mercados.

- **Adquisición de Mercado:** Incrementar de manera significativa la participación de mercado o participar en segmentos de mercado en los que actualmente no se tiene acceso a través de adquisiciones o asociaciones. Se aplica a mismos productos en los mismos mercados, a nuevos productos en mismos mercados, a mismos productos en nuevos mercados y a nuevos productos en nuevos mercados.
- **Organización de Mercado:** Influir en el direccionamiento de la competencia para mejorar la viabilidad económica de la industria. Se aplica a mismos productos en mismos mercados.
- **Racionalización de Mercado:** Racionalizar significativamente los mercados atendidos por Superior para reducir costos y/o incrementar la efectividad en la comercialización de los mismos.
- **Concesionar:** Incrementar las utilidades a través de la venta de derechos propios del negocio (patentes, marcas, procesos, diseños, etc.). Se aplica a cualquier actividad del negocio.

ESTRATEGIAS DE LINEA DE PRODUCTOS

- **Mantenimiento de la Línea de Productos:** Reemplazar y mejorar los productos específicos para mantener la competitividad de la línea de productos. Se aplica a mismos productos en mismos mercados y a mismos productos en nuevos mercados.
- **Rejuvenecimiento de la Línea de Productos:** Restaurar la competitividad de una línea de productos inadecuada u obsoleta.
- **Racionalización de la Línea de Productos:** Modificar significativamente la línea de productos para reducir los costos de producción o distribución y/o para mejorar la cobertura de la línea de productos. Se aplica a mismos productos en mismos mercados y a mismos productos en nuevos mercados.

ESTRATEGIAS DE OPERACIÓN

- **Aumentar Capacidad de Producción:** Incrementar la capacidad de producción para hacer frente a un incremento en

la demanda, que está ocurriendo con la Ordenanza del Municipio.

- **Desarrollo de Instituciones Productivas por Zona Geográfica:** Establecer líneas de ensamble, de producción o sistema de distribución locales que atiendan zonas geográficas específicas.
- **Integración hacia atrás:** Incorporar a cada UEN, funciones, operaciones o productos anteriormente externos a las operaciones existentes.
- **Eficientar Proceso Tecnológico:** Cambiar significativamente el proceso productivo o la tecnología de manufactura para mejorar la eficiencia en costos y la efectividad del sistema.
- **Eficientar Abastecimientos:** Cambiar el método de compra, el proveedor o el tipo de materia prima, para obtener una ventaja competitiva a través de un control de costos, de un ajuste a la calidad o de un control de materiales importantes.

- **Ajustes a la Calidad:** Mejorar o reducir la calidad del producto, mediante la ayuda del laboratorio químico de Superior.
- **Eficientar Sistemas de Distribución:** Mejorar significativamente la efectividad o la eficiencia en costos del sistema físico de distribución del producto desde el inventario de producto terminado hasta que el producto llega al cliente.

ESTRATEGIAS DE TECNOLOGÍA

- **Liderazgo Tecnológico:** Establecer y mantener un liderazgo tecnológico en áreas críticas que nos ayuden a mantener una buena posición en el mercado de pinturas.
- **Imitación de Tecnología:** Mantener una tecnología adecuada, evitando el riesgo asociado en ser el primero en una nueva tecnología o el costo incurrido durante su desarrollo.
- **Desarrollo Tecnológico de un Nicho:** Enfocarse a una posición limitada de mercado en donde se pueda lograr una superioridad tecnológica que optimice los recursos limitados.

ESTRATEGIAS DE SISTEMAS ADMINISTRATIVOS

- **Organización y Recursos Humanos:** Modificar la estructura organizacional para mejorar la efectividad de la administración.
- **Desarrollo de Tareas Gerenciales:** Mejorar significativamente la manera de llevar a cabo las tareas gerenciales y administrativas del negocio.

5.3 PLANES DE ACCION

Las unidades estratégicas de negocios que nosotros estamos considerando en nuestro estudio para Pinturas Superior son la línea automotriz y la línea arquitectónica, las cuales presentan un ciclo de vida favorable, cuya industria se encuentra en crecimiento.

Inicialmente se obtienen los impulsos estratégicos resultantes de la Matriz para la Definición del Impulso Estratégico. De los impulsos estratégicos se derivan las estrategias genéricas o programas de acción, las cuales nos conducen finalmente a las estrategias específicas de una etapa de crecimiento. Estas a su vez, se clasifican de la siguiente manera: estrategias

de mercado, estrategias de línea de productos, estrategias de operación, estrategias de Tecnología, estrategias de Sistemas Administrativos y estrategias de Atrincherarse.

1er. Impulso Estratégico Natural: LIDERAZGO EN COSTOS

Ganar Posición Gradualmente o Enfoque Selectivo

- **Estrategias Genéricas o Programas de Acción:**

- Integración hacia delante
- Penetración de mercado
- Mismos productos/ Nuevos mercados

- **Estrategias Específicas:**

- **Estrategias de Mercado:** Penetración de mercado, Adquisición de mercado, Organización del mercado (Industria).
- **Estrategias de Línea de Productos:** Rejuvenecimiento de la Línea de Productos.
- **Estrategias de Tecnología:** Desarrollo Tecnológico de un Nicho.

- **Estrategias de Operación:** Desarrollo Inst. Productivas Regionales, Eficientar la Tecnología Productiva.

2do. Impulso Estratégico Natural: DESARROLLAR NICHOS

- **Estrategias Genéricas o Programas de Acción:**

- Penetración de mercado
- Eficiencia de métodos y sistemas
- Nuevos productos / Mismos mercados
- Mismos productos / Mismos mercados
- Eficiencia de la Tecnología

- **Estrategias Específicas:**

- **Estrategias de Mercado:** Organización del Mercado (Industria), Racionalización de Mercado.
- **Estrategias de Línea de Productos:** Racionalización de la Línea de Productos.
- **Estrategias de Operación:** Eficientar la Tecnología Productiva, Eficientar el Abastecimiento, Ajustes a la Calidad, Eficientar Sistemas Físicos de Distribución.

3er. Impulso Estratégico Natural: DIFERENCIACIÓN (DE PRODUCTOS)

Defender Posición

- **Estrategias Genéricas o Programas de Acción:**

- Integración hacia atrás
- Eficiencia de métodos y sistemas
- Mismos productos / Mismos mercados
- Eficiencia de la tecnología
- Eficiencia en disminución de costos tradicional

- **Estrategias Específicas:**

- **Estrategias de Mercado:** Defender la Posición actual de Mercado, Organización del Mercado (Industria).
- **Estrategias de Línea de Productos:** Mantenimiento de la Línea de Productos, Rejuvenecimiento de la Línea de Productos.
- **Estrategias de Tecnología:** Liderazgo Tecnológico.
- **Estrategias de Operación:** Aumentar Capacidad de Producción, Integración hacia atrás.
- **Estrategias de Sistemas Administrativos:** Eficiencia en Métodos y Funciones.

4to. Impulso Estratégico Natural: CRECER CON LA INDUSTRIA

- **Estrategias Genéricas o Programas de Acción:**

- Integración hacia atrás
- Integración hacia delante
- Eficiencia de métodos y sistemas
- Nuevos productos / Mismos mercados
- Mismos productos / Nuevos mercados
- Mismos productos / Mismos mercados

- **Estrategias Específicas:**

- **Estrategias de Mercado:** Defender la Posición actual de Mercado, Organización del Mercado(Industria).
- **Estrategias de Línea de Productos:** Mantenimiento de la Línea de Productos, Rejuvenecimiento de la Línea de Productos.
- **Estrategias de Tecnología:** Seguidor Tecnológico.
- **Estrategias de Sistemas Administrativos:** Ajuste en Recursos Humanos, Eficiencia en Métodos y Funciones.

5to. Impulso Estratégico Natural: RENOVAR

- **Estrategias Genéricas o Programas de Acción:**

- Nuevos productos / Nuevos mercados
- Nuevos productos / Mismos mercados
- Racionalización de la producción
- Racionalización de la línea de producto
- Mismos productos / Mismos mercados

- **Estrategias Específicas:**

- **Estrategias de Mercado:** Defender la Posición actual de Mercado.
- **Estrategias de Línea de Productos:** Adquisición de Línea de Productos, Rejuvenecimiento de la Línea de Productos, Racionalización de la Línea de Productos.
- **Estrategias de Tecnología:** Adquisición de Tecnología.
- **Estrategias de Operación:** Eficientar la Tecnología Productiva.

Las recomendaciones derivadas de las estrategias obtenidas son las que se esperan como resultado de su implementación y son las siguientes:

- Para el impulso natural de participación de mercado, se recomienda realizar un esfuerzo selectivo por participación.
- Para el impulso natural de Requerimientos de Inversión, lo aconsejable es invertir selectivamente para mejorar la posición.
- Para el impulso natural de Rentabilidad y Flujo de Efectivo, lo que se espera es que ambas UEN's sean marginalmente rentables y tomadoras netas de efectivo, es decir, que tengan un flujo de efectivo en equilibrio.

5.3.1 MARKETING MIX

El Marketing Mix para Pinturas Superior ha sido diseñado en base a cuatro variables: producto, precio, distribución y comunicación, las cuales se presentan a continuación:

- **Producto:** Debido al poco conocimiento de nuestra marca en el mercado de pinturas, ha sido necesario realizar un replanteamiento de los colores de los envases de presentación de los productos, así como de la etiqueta utilizada por los mismos. La propuesta está en ponerle colores brillantes, que llamen mucho más la atención de quienes van a comprar pinturas.

Las etiquetas deberán contener información básica de cada producto: descripción, características, usos, aplicación, especificaciones y seguridad requerida.

- **Precio:** El precio de Pinturas Superior es mas bajo que el de sus más grandes competidores, por lo que es percibida por el público como una pintura de tipo económica. La estrategia de precios va a estar dirigida hacia lograr un equilibrio entre la calidad y el precio de la pintura mediante el análisis pormenorizado en el laboratorio de calidad de la compañía tanto de la pintura ofrecida por Superior, como de aquella ofrecida por su competencia directa, para determinar las diferencias en cuanto a los costos obtenidos a través de la variación de los componentes de la pintura. El precio será determinado entonces de acuerdo al punto de equilibrio obtenido más el margen de ganancia deseado, y el mismo podrá variar de acuerdo a las necesidades de promoción requeridas.
- **Distribución y Ventas:** Las compañías de Pinturas se manejan con canales de distribución que van del fabricante a los mayoristas y de estos a los minoristas. Los mayoristas están conformados por distribuidores que compran y venden al por mayor, y los minoristas

por ferreterías, talleres y almacenes localizados en distintos puntos de la ciudad.

El 60% de la distribución, es realizada a través de mayoristas, el 10% por medio de minoristas, y el 30% se da a través de venta directa.

La fuerza de ventas de Superior esta compuesta por 5 vendedores, los cuales cubren las zonas a vender de la siguiente manera:

- Vendedor 1: Norte
- Vendedor 2: Aguirre – Durán
- Vendedor 3: Oeste (la mitad) y Centro
- Vendedor 4: Sur, Oeste (la otra mitad), Guasmo y Prosperina.
- Vendedor 5: Provincias.

Los vendedores deben respetar los territorios y los clientes actuales y potenciales de sus compañeros.

Existen políticas de ventas de Pinturas Superior para realizar el control de las

Los vendedores son los responsables de realizar el control postventa de satisfacción del cliente, es decir que ellos serán los responsables de llamar o visitar al cliente para asegurarse de que el producto solicitado haya sido recibido por el comprador de manera satisfactoria. Las quejas o devoluciones de productos, son tratadas directamente con el vendedor responsable de dicha venta. Los vendedores están en la obligación de respetar los descuentos del mes. Los porcentajes de comisión recibidos por los vendedores, son de acuerdo a la línea de productos vendida. La línea automotriz paga el 2% y la arquitectónica el 3% de comisión.

La validez de los contratos de venta de pintura, se dan en el momento en que son firmados por la administración, quienes son los únicos autorizados a firmarlos.

- Se propone incrementar nuestros canales de distribución con gastos mínimos a través de la concesión de locales que vendan estrictamente pinturas de nuestra marca.
- Buscar contactos y distribuidores de pintura en el exterior para empezar a hacer planes de exportación a futuro.

Se capacitará a los vendedores para que proporcionen servicio de asesoramiento, orientación, y recomendación de los productos más convenientes de acuerdo a las necesidades y requerimientos de cada cliente para cada ocasión.

Se recomienda la implementación del método Just in Time para los inventarios que mantiene la empresa.

- **Comunicación:**

La comunicación está dividida en:

- Publicidad
- Promoción
- Relaciones Publicas
- Venta Directa
- Merchandising

Publicidad: La publicidad a ser utilizada por nosotros será de tipo económico, sin embargo tendrá la intención de hacer conocer la marca masivamente con un nivel óptimo de inversión.

Para llegar a nuestro grupo objetivo se utilizarán cuñas radiales para tener un alcance grande y una frecuencia suficiente, que haga que la marca se pueda posicionar en la mente de los radio oyentes.

Otro medio a utilizarse será la prensa, como propuesta está el diario extra, pues este tiene la capacidad de llegar hacia una buena parte del segmento de la clase que buscamos como grupo objetivo.

Otra propuesta, es la de negociar con los dueños de las cooperativas de buses, a fin de que nos permitan pintar el logo de Superior en los transportes para crear un efecto visual importante, que sería semejante a tener una gigantografía móvil. Para este efecto será posible dar descuentos en las pinturas, pintar algunos de los carros de manera gratuita (canjes), y negociar con la cabeza de la cooperativa para intercambiar intereses. De esta manera, no solo ganaríamos publicitar nuestra marca, sino que podríamos obtener contratos interesantes de pintura para la línea automotriz.

Se repartirá material POP (folletería, hojas volantes) en diversos lugares concurridos de la ciudad, como por ejemplo, centros comerciales, supermercados, afuera de cines, en ferias, entre otros, con el fin de que la comunicación de nuestra empresa hacia el cliente se dé de manera directa y eficiente.

Finalmente, se utilizarán letreros, carteles, telas, vallas, entre otros mecanismos, a fin de posicionar nuestra marca en el menor tiempo posible.

Promoción: Tanto Superior como la competencia presenta promociones normalmente de docenas de 13 o de 14 para los distribuidores, y para el consumidor final existen descuentos en los precios de las pinturas por pagos en efectivo adelantado.

La propuesta promocional se basa en recuperar los envases de pintura de la marca Superior (tarros de pintura de todas las dimensiones incluso las canecas) que el consumidor ya no los tiene en uso, ofreciéndoles a cambio un litro de pintura, descuentos en su compra, premios y regalos, a fin de que la devolución de nuestros envases nos permitan ahorrar en los costos que estos nos representan, y además, incitar a que la siguiente compra se torne hacia nuestra marca.

Obsequiaremos también una tarjeta para descuentos en todos los productos de la marca Superior, los cuales aumentarán de acuerdo a la cantidad de veces que el comprador vuelve a realizar la compra de nuestra marca (se llevará registro). Pasado un cierto límite de compras, los clientes recibirán obsequios de la marca Superior (gorras, llaveros, prendedores, stickers, camisetas, entre otros).

Relaciones Publicas: Se ha propuesto la posibilidad de que los relacionistas públicos se dediquen a conseguir un número determinado de concesionarios para pinturas Superior, con los cuales podemos negociar posibilidades de crédito y descuentos. Además ofreceremos publicitar más nuestra marca, a fin de que ellos deseen distribuirla.

Venta Directa: Como propuesta a la parte de ventas, dado a que en los meses de Julio, Octubre y Diciembre, existe la Ordenanza Municipal de que se pinten todas las casas de Guayaquil en tres fases, es necesario incrementar nuestros gastos de ventas y volcarlos en su totalidad hacia lograr hoy más que nunca la preferencia hacia nuestra marca.

Así mismo, se ha propuesto una estrategia agresiva de cobro de cartera, la cual anteriormente era de aproximadamente 60 días y ahora se espera que esta cambie entre 30 y 45 días máximo.

Además se propone también, la implementación del sistema telefónico de servicio al cliente 1800-Superior para llamadas a nivel nacional sin costo alguno para el cliente, a fin de satisfacer inquietudes, reclamos, sugerencias, solicitudes de información, asesoría en pinturas y temas adicionales de interés para el cliente.

Merchandising: Se conoce al merchandising como la optimización visual de los puntos de venta. La propuesta de merchandising está básicamente en la decoración del local. Es importante contar con una gigantografía buena y grande en el techo de los locales, la cual se la pueda observar desde cualquier ángulo y de cualquiera de las dos vías de la calle en donde se encuentre situado el local de pinturas. El interior del local deberá tener colores distintos que combinen bien en cada pared y muestren diversas tonalidades, estableciendo con colores fuertes y llamativos en las paredes donde interese llamar más la atención del comprador. Así mismo, el local debe presentar una imagen de especialización de todo lo que se hace en el. Deben existir muestrarios de colores, catálogos, material promocional, carteles, folletos, un buen retailing, y más que nada, una cultura de atención y servicio en las personas quienes presten servicio en el lugar.

En algunos locales, se pueden poner fotografías ampliadas de estructuras conocidas en la ciudad de Guayaquil, que hayan sido pintadas con Superior para que la gente vea los resultados y asocie a Superior con contratos de pintura de importantes lugares públicos, que lucen de maravilla.

Es factible, a fin de ahorrar tiempo y proporcionar servicio al cliente, mantener una cartelera actualizada a la entrada de los locales, con los

precios de los principales productos ofrecidos, así como la información de los descuentos y promociones de nuestra marca vigentes a la fecha.

El retailing, u organización del producto en percha, debe ser tan bueno, que el producto deberá venderse por sí solo. No debe haber exagerada cantidad de tarros de pintura en la primera percha frontal, sino que más bien, deberá haber uno de cada tipo, a fin de que el comprador pueda hacer su elección con solo mirar a la percha. Los tarros cuyas etiquetas tengan colores más llamativos deben ir en el centro de la percha, y deben de ser aquellos que se desee que tengan mayor salida.

Los colores de los locales de pintura deberán ser producto de un estudio que defina el color que a las personas les produce sensaciones de ambientes confortables, novedosos y dinámicos.

Servicio al Cliente

Como valor agregado al servicio otorgado por nosotros, brindaremos los siguientes servicios:

- Se ofrecerá sin costo alguno, una computadora con un software especializado en combinación de colores para personalizar

cualquier pedido de mezcla de colores solicitado por el cliente con distintas opciones de tonos, tanto para pintura arquitectónica como para automotriz.

- Se proporcionará asesoramiento gratuito en decoración de interiores y exteriores a través del software para decoración y combinación de colores, y se brindará asesoría por parte de una persona especializada. Esta persona presentará varios diseños a ser elegidos por el cliente, considerando las especificaciones requeridas por el mismo. El software permitirá observar los diseños para la parte arquitectónica en distintos ambientes y espacios, y comprobar si los colores seleccionados logran la coordinación y armonía deseada por el cliente. Este servicio se lo prestará en un centro especializado y en los principales almacenes del país. Una vez que el servicio sea lo suficientemente demandado, se realizará un estudio para ver si las personas estarían dispuestas a pagar por él.
- Se brindará la posibilidad de que la persona que compra las pinturas, pueda contratar con nuestra empresa la mano de obra. Con lo cual logramos, a más de ofrecer un buen servicio, hacer un efecto cascada en cuanto a que los pintores

recomendarán más nuestra pintura a fin de ganar dinero prestando sus servicios.

- Proporcionaremos cursos intensivos gratuitos anuales para capacitar e innovar a las personas que deseen incursionar tanto en actividades relacionadas con el Repintado de Vehículos, así como a aquellas interesadas en la construcción, diseño, decoración y acabados arquitectónicos.

- Hemos implementado una hoja electrónica, la cual va a ayudar a que el cliente pueda estar seguro de la cantidad de pintura que compra de acuerdo a sus requerimientos, y sentirá que no será estafado por el vendedor, el cual muchas veces trata de vender de más, sino que se asegurará de que se encuentra bien asesorado. En los almacenes principales, encontrarán la hoja electrónica obtenida a través de una computadora, la cual se podrá obsequiar impresa al comprador, para que este compruebe que su compra ha sido correctamente bien calculada. Se espera algún momento implementarla en los demás locales, sin embargo existe carencia de recursos económicos como para proveerlos a todos de una computadora

que brinde este servicio. La hoja electrónica se presenta a continuación:

TABLA 5.1

CANTIDAD DE PINTURA REQUERIDA	
Un galón = 3.7853 litros	
1) Área de la Superficie (Mts2)	50
2) Rendimiento por galón	41.68
3) Cantidad de manos a aplicar	2
4) Galones	2.40

$\text{Área de la Superficie} / \text{Rendimiento por galón} * \text{Cantidad de manos}$
 = galones de pintura a ser utilizados.

Elaborado por: Ma. Fernanda Barba, Ana Ma. Flores y Fabricio Tutivén

VI. CUANTIFICACION

6.1 CUANTIFICACION DEL PLAN

Para medir o valorar el costo de la inversión del plan estratégico financiero que vamos a seguir, necesitamos saber cual es este plan. Según lo observado en los últimos años del estado de resultados, específicamente basado desde 1998, no se tomó en cuenta los años anteriores a este, porque la incidencia para la toma de decisión, naturalmente los años más reciente tienen mayor significancia, considerando esta hipótesis, se observa una importante relación entre las ventas netas y los gastos de las mismas, por lo que nuestro plan estratégico financiero se va a centrar en un incremento en los gastos de ventas.

Una vez sabiendo cual es el plan que se va a establecer, se procederá a medir en cuanto se tendría que incrementar los gastos de ventas, esto se basará en el criterio y las normas de Pinturas Superior; y de acuerdo a lo conversado con el Gerente de esta empresa se determinó que el incremento

debería ser aproximadamente el 15 %. Este porcentaje es acertado ya que no es una inversión tan grande, es de apenas \$12.700, además el porcentaje es coherente con anteriores.

Esta inversión se la hará en dos partes iguales, la primera en el segundo semestre del 2001 y la final en el primer semestre del 2002, el gasto de ventas se lo destinara en las siguientes áreas:

- Publicidad (cuñas radiales y prensa escrita)
- Publicidad (Folletos y hojas volantes)
- Publicidad (Letreros, carteles, vallas)
- Aumento de las comisiones por venta
- Relaciones Publicas

El monto correspondiente a cada área se lo fijara con relación al porcentaje de participación de cada una, en el ultimo gasto de ventas existente, es decir el del año 2000.

6.1.1 RIESGO DEL MERCADO

Para determinar el riesgo del mercado tenemos que tener claro este concepto, primeramente el riesgo natural es la probabilidad de que ocurra un evento inesperado en el futuro, pero cuando hablamos del riesgo del mercado es la variación del entorno en que se desenvuelve la empresa, en este caso se refiere a la variación de la industria de pinturas. Además se tiene que tener claro que este riesgo del mercado no se lo puede eliminar o reducir, porque simplemente depende de la reacción de la industria a los diferentes factores sociales, políticos, económicos del país en que se desarrolla la industria.

La industria de las pinturas se encuentra en auge o en crecimiento, como se muestra en el ciclo de vida. Si bien es cierto, en general todas las industrias están asimilando los estragos causados por los problemas económicos que vivió el país en años anteriores, estas están otra vez recuperando sus niveles óptimos de ventas y utilidades.

Otro factor importante para medir el riesgo del mercado de pinturas es que la demanda no se encuentra totalmente cubierta, se lo demuestra con la incursión de Pinturas Pintuco, una empresa grande que ha tenido una buena aceptación en el mercado. El mercado de Pinturas no se encuentra saturado,

más aun si consideramos la última disposición del Municipio de Guayaquil, donde se obliga a los dueños de casas, condominios y edificios a pintarlos para mejorar el aspecto de la ciudad, con lo cual la demanda se expandirá entre 80 % y 100% para la industria y entre el 80% y 60% para las empresas.

Todo esto nos hace llegar a una conclusión por parte de la determinación del riesgo del mercado de las pinturas, el riesgo de realizar esta inversión, es prácticamente nulo, es decir que no implicaría ningún riesgo para Pinturas Superior en cuanto a factores externos de la industria de pinturas.

6.1.2 OBJETIVO DEL PLAN ESTRATEGICO

Una vez cuantificado el plan estratégico a seguir y el incremento de los gastos de ventas, se valorará la reacción de las ventas y utilidades futuras, de acuerdo con las conclusiones históricas.

Nuevamente se adoptará la hipótesis donde se toma en cuenta los últimos tres años y lo que se obtiene es lo siguiente:

- La variación de los gastos de ventas repercute entre el 40% y el 50% en la variación de las ventas netas.
- Con incremento en el gasto de ventas del 15%, se estima que las ventas netas se incrementen en un 7% aproximadamente.
- Este incremento en las ventas provoca que las utilidades netas aumenten en un 80% tentativamente y sin modificar las otras variables.
- El grado de importancia de los gastos de ventas es significativo en el estado de pérdidas y ganancias.

6.2 ALTERNATIVA DE PROYECCIÓN

Para seleccionar una alternativa de proyección, primeramente se tendrá que conocer el entorno económico donde se desarrolla Pinturas Superior, también analizar los estados financieros de esta y por último presentar el modelo de proyección que se utilizará para elaborar el presupuesto de la empresa para los años siguientes.

6.2.1. INFORMACIÓN ECONÓMICA

Actualmente el País se encuentra recuperándose de una aguda crisis Política-Económica, debido a diversos factores, comenzando con el cierre de algunos Bancos del sector financiero como el caso del Progreso, Azuay, Occidente, Prestamos, etc. Y debido la desconfianza de los clientes de todo el sector bancario, el gobierno en traspaso, decretó primeramente un feriado bancario, para luego congelar los depósitos bancarios, por lo que las empresas vieron disminuidas sus ventas y el país terminó con una inflación para el año 1999 del 60,7 %.

En el 2000, con la vertiginosa devaluación de nuestra moneda el sucre, el gobierno del Dr. Jamil Mahuad implantó la dolarización con un tipo de cambio fijo de S/. 25.000 por dólar. El proceso y adaptación de nuestra débil economía reflejó una inflación al término de este año del 91 %.

Añadiendo a esto la inestabilidad política del país, donde en cuatro años ha habido dos derrocamientos de presidentes tal es el caso de Ab. Abdalá Bucarán y del Dr. Jamil Mahuad, también hubo un gobierno interino, un triunvirato y una sucesión presidencial a cargo del Dr. Gustavo Noboa, actual presidente del Ecuador.

El 2001 es una clave para nuestro país y sus empresas, se mira un futuro más productivo con un sistema financiero recuperando la confianza de sus clientes y la dolarización completamente adaptada a nuestra economía, por lo que se espera una inflación anual inferior al 25%.

A continuación se muestran varias tablas e indicadores económicos de los últimos años en el Ecuador. Esto nos servirá para conocer un poco el entorno donde se desarrolla Pinturas Superior, así como conocer un pronóstico de las empresas ecuatorianas para el futuro.

TABLA 6.1
PRODUCTO INTERNO BRUTO DEL ECUADOR
En millones de dólares

Trimestres	I	II	III	IV	Total
1991	2.730	2.872	3.008	2.915	11.525
1992	3.014	3.281	3.099	3.036	12.430
1993	3.337	3.611	3.737	3.855	14.540
1994	3.975	4.170	4.319	4.416	16.880
1995	4.427	4.602	4.511	4.466	18.006
1996	4.680	4.797	4.849	4.831	19.157
1997	4.897	4.915	4.951	4.997	19.760
1998	5.101	4.921	4.902	4.786	19.710
1999	3.882	3.792	3.400	2.696	13.770
2000	2.535	3.300	3.734	4.080	13.649

Fuente: Cuentas Nacionales Trimestrales

Elaboración: Banco Central del Ecuador

Fecha: Mayo del 2001

TABLA 6.2
INFLACION MENSUAL

		Variación Anual	Variación Mensual		Acumulada
			Bruta	CVE (1)	
1999	Diciembre	60,7			60,7
2000	Diciembre	91			91
2001	Enero	78,7	7	3,7	7
	Febrero	67,2	2,9	1,2	10,1
	Marzo	58,8	2,2	1,5	12,5
	Abril	46,6	1,7	0,2	14,4
	Mayo	39,6	0,2	0,7	14,6

(1) Corregida de variaciones estacionales.

Fuente: Instituto Nacional de Estadística y Censos, INEC.

Elaboración: Banco Central del Ecuador

Fecha: Mayo del 2001

TABLA 6.3
COTIZACION DEL DOLAR

Año	Cotización*	Devaluación
1985	96,50	-
1986	123,45	27,93%
1987	170,97	38,49%
1988	308,88	80,66%
1989	542,09	75,50%
1990	775,51	43,06%
1991	1.060,42	36,74%
1992	1.576,87	48,70%
1993	1.989,44	26,16%
1994	2.192,72	10,22%
1995	2.594,75	18,33%
1996	3.222,33	24,19%
1997	4.029,67	25,05%
1998	5.556,00	37,88%
1999	12.204,75	119,67%
2000	25.000,00	104,84%

* Cotización promedio anual de venta

Elaboración: Ma. Fernanda Barba, Ana Flores, Fabricio Iutivén

Fuente: Banco Central del Ecuador

Fecha: Mayo del 2001

TABLA 6.4

POBLACION ECONOMICAMENTE ACTIVA

1990		2.480.985
1991		2.799.461
1992		2.956.551
1993	-4	2.903.374
1993	-5	2.891.644
1994	-6	2.892.817
1994	-8	2.904.662
1995	-10	3.089.903
1995	-11	3.104.314
1996	-13	3.223.456
1997	-14	3.391.122
1997	-15	3.373.810
1998	-16	3.560.484

Fuente: Ministerio de Trabajo e Instituto Nacional de Empleo, INEM

Elaboración: Banco Central del Ecuador

Fecha: Mayo del 2001

6.2.2 INFORMACIÓN FINANCIERA BASE

Como parte esencial en el desarrollo del plan estratégico que se seleccionó, es decir, el incremento en el gasto de ventas, es la recopilación de la información financiera base de Pinturas Superior, para después analizarla con el fin de conseguir las respectivas conclusiones que nos ayudarán con el pronóstico de los años futuros y efectuar correcciones en su debido tiempo. Esta información financiera fue tomada en cuenta desde 1996, basándonos

solamente en las Balances Generales y Estados de Perdidas y Ganancias o de Resultados.

Primeramente, de los Estados de Resultados de Pinturas Superior¹, se analizó la variación de los diferentes rubros que constan en el mismo para ver los crecimientos o decrecimientos y la razón de variación de dicho porcentaje. A continuación se presenta el resumen de estas variaciones:

TABLA 6.5

VARIACIÓN DEL ESTADO DE RESULTADOS

RUBROS	1997	1998	1999	2000
Ventas	28,86%	-20,99%	-39,66%	13,56%
Costo de ventas	27,32%	-32,05%	-39,06%	7,60%
Utilidad (Pérdida) bruta	35,12%	21,51%	-40,95%	26,76%
Gastos de administración	6,84%	-7,25%	-54,27%	105,66%
Gastos de ventas	-5,14%	5,68%	-55,12%	26,08%
Gastos operacionales	-1,22%	1,10%	-54,84%	52,26%
Utilidad (Pérdida) operativa	72,28%	33,48%	-34,78%	18,92%
Otros ingresos	273,99%	15,20%	-50,10%	-30,68%
Otros egresos	-35,03%	8,55%	-36,02%	143,52%
Otros ingresos y/o egresos	-42,25%	7,54%	-33,74%	164,76%
Utilidad antes 15% part. trabajadores	133,39%	36,91%	-34,88%	3,53%
Utilidad 15% trabajadores				
Utilidad antes impuesto a la renta	133,39%	36,91%	-34,88%	3,53%
Impuesto a la renta				
Utilidad líquida	148,94%	36,91%	-29,46%	-10,41%

Fuente: Estado de Perdidas y Ganancias de Pinturas Superior

Elaboración: María Barba, Ana Flores, Fabricio Tutivén

Dentro del análisis, tenemos que las ventas del 96 al 97 aumentaron de \$2.235.967,06 a \$2.881.263,82; lo que significa un incremento del 28,86%. Este incremento es significativo para Pinturas Superior debido a que la industria de pinturas solo incrementó sus ventas en este período en un 5,94% sobrepasando el crecimiento de la industria y manejando correctamente la comercialización de sus productos. Así mismo, los costos de ventas se incrementaron en 27,32% dando como resultado que la utilidad bruta tenga un incremento del 35,12%, es decir que aumentó de \$440.360,21 a \$595.019,35.

Con respecto a los gastos operacionales, la tabla muestra que mientras los gastos administrativos crecieron en 6,84%, los gastos de ventas disminuyeron en 5,14%, lo que da como resultado que los gastos operacionales disminuyan en 1,22%. Esta disminución no es tan relevante, sin embargo, la utilidad operativa pasó de \$217.718,81 en 1996 a \$375.083,32 en 1997, lo que corresponde a un aumento en porcentaje del 72,28 %.

En cuanto al rubro otros ingresos tuvo un gran incremento del 273,99% en el período 96-97, aunque el aumento en porcentaje es increíblemente alto, este rubro no maneja grandes cantidades, por lo que no tiene tanta influencia en

el estado de resultados. En este mismo período, el rubro otros egresos tuvo una disminución significativa del 35,03%. Todo en general refleja un crecimiento de la utilidad líquida del 148,94%, ya descontando la participación a los trabajadores y el impuesto a la renta, un gran incremento para este período, por lo que la utilidad líquida pasó de \$90.505,23 en 1996 a \$225.307,36 en 1997, una variación en porcentaje de este tipo es inusual en esta industria, por lo que se entiende que el manejo financiero de Superior es adecuado.

Analizando las ventas de 1997 a 1998, estas tuvieron un giro inesperado, ya que decrecieron en 20,99%, es decir, que las ventas en el 97 fueron de \$2.881.263,82 y disminuyeron en el 98 a \$2.276.566,72. Esta disminución no tuvo una repercusión tan significativa, ya que los gastos de ventas también decrecieron, pero en un porcentaje mayor que fue del 32,05%; reflejando de esta manera, una utilidad bruta que se incrementa en una cantidad considerable, de \$595.019,35 a \$723.027,76; es decir un crecimiento del 21,51%, lo que indica que la empresa ha sabido manejar la gran disminución de sus ventas con una política de reducción de los costos de ventas, permitiendo que exista una utilidad considerable.

Para el periodo 97-98, los gastos operacionales tuvieron variaciones diferentes, porque mientras los gastos administrativos disminuyeron en un

7,25%, los gastos de ventas crecieron en 5,68%; lo que indica que los gastos operacionales se incrementaron en un pequeño porcentaje del 1,10% y a su vez hubo un crecimiento importante en la utilidad operativa del 33,48%.

El rubro otros ingresos tuvo un incremento del 15,20%, mientras el rubro otros egresos solo aumento en 8,55%. A pesar del aumento de los ingresos, este rubro como se dijo con anterioridad, es poco significativo para el estado de resultados e igual en cantidad a los egresos netos, los cuales tuvieron un leve crecimiento porcentual del 7,54%.

Al final del estado de pérdidas y ganancias del periodo 97-98, existió un considerable crecimiento en las utilidades líquidas, ya incluyendo el pago de la participación de los trabajadores y el impuesto a la renta, las utilidades líquidas en 1997 fueron de \$225.307,36 mientras que para 1998 las mismas fueron de \$308.464,22; por lo que estamos hablando de un incremento del 36,91%, un porcentaje interesante a pesar de la disminución de las ventas.

Con relación a las ventas del siguiente período, es decir 98-99, estas nos muestran un decrecimiento del 39,66%. Esta disminución aproximada de \$900.000 en las ventas, tiene que ver directamente con la crisis del país en este periodo. Como se menciona en los antecedentes económicos, la industria de las pinturas, también disminuyó sus ventas en un 59,61%; por lo

que el decrecimiento de las ventas de Pinturas Superior fue menos impactante. En cuanto a los costos de ventas, casi predeciblemente disminuyeron en un porcentaje parecido al de las ventas, en 39,06%; por lo que la utilidad bruta decreció de \$723.027,76 en 1998 a \$426.964,42 en 1999, equivalente a un 40,95 %.

Los gastos operacionales para este período tuvieron una disminución casi similar, ya que los gastos administrativos decrecieron en un 54,27% y en un porcentaje cercano los gastos de ventas lo hicieron en un 55,12%; por lo que en general los gastos operacionales disminuyeron en un 54,84%. Esta política de disminución de los gastos es comprensible en un estado de crisis, el recorte de los gastos influye en frenar el decrecimiento de la utilidad operativa, la cual se ve disminuía en un 34,78%; con una variación en cifras de \$500.672,43 en 1998 a \$326.554,61 en 1999.

Por último en el período 98-99, el rubro otros ingresos, tuvo una disminución del 50,10% al igual que el rubro otros egresos, el cual disminuyó en menor proporción. Recordando que otros egresos es más significativo que el rubro otros ingresos, esta disminución fue del 36,02%, por tanto, existió un decrecimiento del 33,74 %. La utilidad líquida o neta en general decreció en una cantidad casi esperada, de acuerdo al entorno económico, esta utilidad

pasó en el 98 de \$308.464,22 a \$217.601,92 en el 99; porcentualmente estamos hablando del 29,46 %.

Para el último período que se analizará, que corresponde a los años 1999 al 2000, se pudieron recuperar las ventas, pudiendo incrementarse en un 13,58%. En cifras aumento de \$426.964,42 en el 99 a \$541.229,83 en el 2000, este importante crecimiento es meritorio para la empresa, ya que otra vez supera a la industria de pinturas que en este periodo todavía no se pudo recuperar de la crisis y vio otra vez disminuída sus ventas en un 34,44%, quedando demostradas las acertadas decisiones gerenciales de Pinturas Superior. Pasando al análisis de los costos de ventas, estos tuvieron un ligero incremento del 7,60%, haciendo que la utilidad bruta crezca en aproximadamente \$114.000 que corresponde a un incremento del 26,76 %.

Con respecto a los gastos operacionales, estos aumentaron en un 52,26%. Desglosando este incremento, se observa que los gastos de administración aumentaron en un 105,66%, un excesivo incremento, y los gastos de ventas en un aceptable 26,08%. Generando que las utilidades operativas aumenten de \$326.554,61 a \$388.342,87 en este período 1999-2000, que porcentualmente equivale al 18,92 %.

El rubro otros ingresos, decreció en un 30,68%, aunque este rubro no maneja cifras relevantes para este estado de resultados. Por otra parte, el rubro otros gastos, se incrementó en un 143,52%. Este gran aumento se debe a la rigidez con la que se manejó la restricción de los gastos del período anterior, por lo que esta cifra se disparó, generando un resultado negativo con un crecimiento del gasto en un 164,76 % y una utilidad (antes de la participación de los trabajadores y el impuesto a la renta), con un pequeño incremento del 3,53%. Una vez pagado la participación y la renta, las utilidades netas fueron afectadas con una disminución del 10,41 %.

Destacando lo más importante y fundamental de este análisis financiero se obtienen resultados interesantes como:

- En todos los periodos Pinturas Superior tuvo mejores resultados, ya sea en crecimiento o en menor decrecimiento de las ventas con relación a su industria, a excepción del periodo 97-98.
- Una buena política de restricción de gastos, impidió que las utilidades no disminuyan en gran proporción en la época de crisis a nivel del país.

- Gran generación de utilidades brutas, operativas y netas, con sus respectivas excepciones ya mencionadas.

Finalmente, a través de los Balances Generales², las ventas netas y las utilidades conseguidas de Pinturas Superior, se calcularon las principales razones financieras que se presentan a continuación.

TABLA 6.6

Tabla de Razones Financieras

	1996	1997	1998	1999	2000
Liquidez					
Razón Circulante	1,92	2,35	1,91	1,33	1,35
Razón Rápida	0,76	1,02	0,69	0,33	0,44
Adm. de Activos				1,65	1,82
Rotación de Inventarios	2,65	2,82	2,36	1,79	2,65
Días de Ventas pendientes de cobro	86	97	84	64	66
Rotación de Activos Totales	1,12	1,22	1,17	1,11	1,57
Adm. de Deudas					
Razón de endeudamiento	71,64%	63,50%	51,55%	62,65%	67,65%
Rentabilidad					
Margen de Utilidad sobre Ventas	4,05%	7,82%	13,55%	15,84%	12,50%
Generación Básica de Utilidad	7,09%	14,00%	23,21%	23,79%	30,68%
Rendimiento sobre Activo Total	4,52%	9,52%	15,79%	17,52%	19,56%
Rendimiento sobre Capital	15,94%	26,09%	32,58%	46,92%	60,47%

Fuente: Balances Generales y Estados de Resultados de Pinturas Superior

Elaboración: Maria Fernanda Barba, Ana María Flores , Fabricio Tutivén

Fecha: Mayo del 2001

Analizando estas razones financieras, podremos deducir los siguientes aspectos de la empresa, así como su evolución a través de los años, teniendo en mente que estas razones se tienen que comparar con los parámetros de su misma industria y tomando en cuenta que es difícil obtener estos parámetros, solo analizamos superficialmente estas razones y se sacaron las principales conclusiones:

- La razón circulante demuestra que Superior no es tan líquida con respecto a sus activos corrientes.
- La razón rápida tiene un similar comportamiento al de la razón circulante, por lo que su análisis es el mismo.
- En cuanto a la rotación de activos, se ha mantenido en un nivel elevado de inventarios.
- El tiempo de recuperación de la cartera, con los años ha disminuido, pero se debe llegar a reducir a 45 días que es lo óptimo.
- La rotación de los activos totales muestra un aceptable aprovechamiento de los activos con relación a las demás empresas de la industria de pinturas.

- En cuanto a la razón de endeudamiento para Pinturas Superior, se mira cierto riesgo para cubrir las obligaciones.
- El margen de utilidad es bien alto, sobre toda que ha ido creciendo de una manera consistente.
- La razón de generación básica de utilidades demuestra que la empresa esta aprovechando al máximo el rendimiento de sus activos totales.
- El rendimiento sobre los activos totales de Superior representa la misma virtud de la anterior razón.
- El rendimiento sobre el capital contable común es elevado, de manera que la empresa le ha sacado el máximo rendimiento sobre su capital.

6.2.3 MODELO DE PROYECCIÓN

Una vez ya determinada la estrategia a seguir, cuantificarla y recopilar información adicional, escogeremos un modelo de proyección para elaborar nuestros Balances y Estado de Resultados para los años futuros, y así conjuntamente con los resultados del incremento de los gastos de ventas, poder saber cuan rentable es dicha estrategia para Pinturas Superior.

Dentro de los diferentes modelos de proyección, el que mejor se aplica para nuestra investigación es utilizar una regresión simple para pronóstico de las ventas sucesivas, donde tomamos las ventas históricas a partir de 1985, ya que para una regresión lineal como esta, mínimo se necesitan 15 años, tomando en cuenta que no se toman datos antes del año en mención, porque no se tendría el suficiente peso o relevancia. En la siguiente tabla se muestra el pronóstico de las ventas para los próximos cinco años.

TABLA 6.7**PROYECCION DE LAS VENTAS**

Año	Cotización	Ventas en sucres	Ventas en dólares	Variación	Estado
1985	96,50	76.143.814	789.055,07	-	Histórico
1986	123,45	93.691.314	758.941,39	-3,82%	Histórico
1987	170,97	101.691.687	594.792,58	-21,63%	Histórico
1988	308,88	116.567.899	377.388,95	-36,55%	Histórico
1989	542,09	326.350.442	602.022,62	59,52%	Histórico
1990	775,51	511.163.227	659.131,70	9,49%	Histórico
1991	1.060,42	946.027.948	892.125,71	35,35%	Histórico
1992	1.576,87	1.278.390.274	810.713,80	-9,13%	Histórico
1993	1.989,44	1.652.802.092	830.787,60	2,48%	Histórico
1994	2.192,72	2.679.388.961	1.221.947,61	47,08%	Histórico
1995	2.594,75	4.440.469.325	1.711.328,38	40,05%	Histórico
1996	3.222,33	7.205.023.735	2.235.967,06	30,66%	Histórico
1997	4.029,67	11.610.542.372	2.881.263,82	28,86%	Histórico
1998	5.556,00	12.648.604.672	2.276.566,72	-20,99%	Histórico
1999	12.204,75	16.765.549.496	1.373.690,53	-39,66%	Histórico
2000	25.000,00	38.997.743.750	1.559.909,75	13,56%	Histórico
2001	25.000,00	55.054.765.275	2.202.190,61	41,17%	Proyectado
2002	25.000,00	57.933.334.482	2.317.333,38	5,23%	Proyectado
2003	25.000,00	60.811.903.689	2.432.476,15	4,97%	Proyectado
2004	25.000,00	63.690.472.896	2.547.618,92	4,73%	Proyectado
2005	25.000,00	66.569.042.103	2.662.761,68	4,52%	Proyectado

Fuente: Ventas netas históricas de Pinturas Superior

Elaboración: Maria Fernanda Barba, Ana María Flores, Fabricio Tutivén

Fecha: Mayo del 2001

Como se observa en la tabla se dolarizaron las ventas históricas con sus respectivos tipos de cambio promedio del año y se proyectaron las ventas desde el 2001 al 2005, además se calculó la variación porcentual de las ventas. Esta variación nos va a servir en el próximo capítulo, para poder proyectar los Balances Generales y Estados de Resultados, también analizar las tendencias de los mismos y obtener los objetivos financieros deseados para Pinturas Superior.

NOTA AL PIE

¹ Ver Anexo 49. Estado de Pérdidas y Ganancias Dolarizadas.

² Ver Anexos 50, 51, 52, 53 y 54. Balances Generales de 1996 al 2000.

VII. ENLACE CON CORTO PLAZO Y SEGUIMIENTO

7.1 SISTEMA PRESUPUESTAL

En el capítulo anterior, pronosticamos las ventas para los próximos cinco años y con esta información procedimos a proyectar los Estados de Resultados. Estas proyecciones las realizamos para cinco años como muestra el anexo^I, pero para nuestro análisis tomamos en cuenta los años 2001 y 2002.

TABLA 7.1

Estado de Pérdidas y Ganancias Proyectados

RUBROS	2001	2002
Ventas	\$2.202.124,59	\$2.317.295,71
Costo de ventas	1.438.070,44	1.513.281,53
Utilidad (Pérdida) bruta	764.054,15	804.014,18
Gastos de administración	67.935,71	67.935,71
Gastos de ventas	84.951,25	84.951,25
Gastos operacionales	152.886,96	152.886,96
Utilidad (Pérdida) operativa	611.167,19	651.127,22
Otros ingresos	2.634,19	2.634,19
Otros egresos	85.171,32	85.171,32
Otros ingresos y/o egresos	-82.537,13	-82.537,13
Utilidad antes 15% part. trabajadores	528.630,06	568.590,09
Utilidad 15% trabajadores	79.294,51	85.288,51
Utilidad antes impuesto a la renta	449.335,55	483.301,58
Impuesto a la renta	112.333,89	120.825,39
Utilidad líquida	\$337.001,66	\$362.476,18

Fuente: Estado de Resultados históricos de Pinturas Superior

Elaboración: María Fernanda Barba, Ana María Flores, Fabricio Tutivén

Fecha: Mayo del 2001

Estos Estados de Pérdidas y Ganancias son los resultados de la proyección de las ventas históricas, pero en ellos no se ha tomado en cuenta el plan estratégico financiero que se va a adoptar, es decir, el incremento de los

gastos de ventas en un 15%, para obtener un crecimiento de las ventas en un 7% aproximadamente.

En esta parte es donde se complementan los Estados de Resultados presupuestados con el plan estratégico. Primeramente, el incremento de los gastos de ventas se lo hará en dos partes, una inversión inicial en el segundo semestre del 2000 y otra en el primer semestre del 2001. Esta forma de repartir el gasto es simplemente por que este no se realiza en una sola inversión de un día, sino que es consecuencia de varias inversiones a lo largo del tiempo. Por último, vamos a suponer que la inversión relacionada con el gasto de ventas va a dar resultados o que esta influirá en las ventas del año 2001. Esto también tiene una sencilla razón, hacer una inversión ahora no implica resultados inmediatos, sino que estos se verán paulatinamente, por lo que decidimos reflejarlos en el siguiente año para darle coherencia a este plan.

Una vez conocida la forma en que se unirán las proyecciones con el plan estratégico, mostramos los resultados obtenidos en el Estado de Resultados para el 2000 y 2001.

TABLA 7.2

Estado de Pérdidas y Ganancias Final

RUBROS	2001	2002
Ventas	\$2.202.124,59	\$2.317.295,71
Costo de ventas	1.438.070,44	1.513.281,53
Utilidad (Pérdida) bruta	764.054,15	804.014,18
Gastos de administración	67.935,71	67.935,71
Gastos de ventas	91.301,25	91.301,25
Gastos operacionales	152.886,96	152.886,96
Utilidad (Pérdida) operativa	611.167,19	651.127,22
Otros ingresos	2.634,19	2.634,19
Otros egresos	85.171,32	85.171,32
Otros ingresos y/o egresos	-82.537,13	-82.537,13
Utilidad (Pérdida) antes 15% part. trabajadores	528.630,06	568.590,09
Utilidad 15% trabajadores	79.294,51	85.288,51
Utilidad (Pérdida) antes impuesto a la renta	449.335,55	483.301,58
Impuesto a la renta	112.333,89	120.825,39
Utilidad (Pérdida) líquida	\$337.001,66	\$362.476,18

Fuente: Estado de Resultados históricos de Pinturas Superior
 Elaboración: María Fernanda Barba, Ana María Flores, Fabricio Tutivén

Fecha: Mayo del 2001

En este Estado de Resultados final se observa que para el 2001 las ventas netas aumentaran en un 41,17%, como ya se había mencionado, y las utilidades líquidas en un 72,86%, que es un buen crecimiento, tomando en cuenta que en el 2000 las utilidades disminuyeron. Así mismo se demuestran

buenos resultados para el 2002, tal es el caso de la ventas netas, las cuales aumentan en un 12,60%, que con relación a lo proyectado del 5% aproximadamente, es el objetivo que se esperaba en cuanto a aumentar las ventas en un 7%. Adicionalmente y por ultimo, las utilidades para el 2002 tienen un excelente crecimiento del 38,24%. En conclusión la estrategia elegida es recomendable para Pinturas Superior, ya que se esta comprobando que el rendimiento de la utilidad es aceptable para tomar la decisión de aumentar el gasto de ventas como se lo había sugerido.

También mostramos los resultados de las proyecciones de los Balances Generales para el 2000 y 2001, considerando las ventas netas de los años anteriores para determinar el efectivo, cuentas por cobrar, inventarios, cuentas por pagar y otros rubros que tengan que ver de una u otra manera con las ventas, así como con la obtención de los fondos adicionales necesarios.

TABLA 7.3
BALANCE GENERAL
PROYECTADO AL 2001

Activos		
Activo Corriente		1.235.010,83
Fondo Fijo-Oficina	225,87	
Fondo Fijo-Chongón	282,34	
Bancos	2.776,09	
Cuentas por Cobrar	404.071,44	
Impuestos pagados	1.987,36	
Reserva para cuentas incobrables	-4.010,31	
Inventarios	829.678,04	
Activo Fijo		77.835,81
Activo Diferido		43.684,99
TOTAL ACTIVO		1.356.531,63
Pasivos		
Pasivo Corriente		889.586,37
Prestamos Bancarios	172.998,57	
Cuentas por pagar	658.037,74	
Provisiones por pagar	48.625,45	
Gastos por pagar	9.924,61	
Pasivo Fijo		137.091,21
TOTAL PASIVO		1.026.677,58
Patrimonio		329.854,05

Fuente: Balances Generales históricos de Pinturas Superior

Elaboración: María Fernanda Barba, Ana María Flores, Fabricio Tutivén

Fecha: Mayo del 2001

TABLA 7.4
BALANCE GENERAL
PROYECTADO AL 2002

Activos		
Activo Corriente		1.299.535,93
Fondo Fijo-Oficina	237,69	
Fondo Fijo-Chongón	297,11	
Bancos	2.749,51	
Cuentas por Cobrar	425.204,38	
Impuestos pagados	1.987,36	
Reserva para cuentas incobrables	-4.010,31	
Inventarios	873.070,20	
Activo Fijo		77.835,81
Activo Diferido		43.684,99
TOTAL ACTIVO		1.421.056,73
Pasivos		
Pasivo Corriente		933.049,57
Prestamos Bancarios	182.046,39	
Cuentas por pagar	692.453,11	
Provisiones por pagar	48.625,45	
Gastos por pagar	9.924,61	
Pasivo Fijo		157.091,21
TOTAL PASIVO		1.090.140,78
Patrimonio		330.915,95

Fuente: Balances Generales históricos de Pinturas Superior

Elaboración: María Fernanda Barba, Ana María Flores, Fabricio Tutivén

Fecha: Mayo del 2001

7.1.1 FIJACIÓN DEL PRECIO

Otro punto importante es la fijación del precio de las pinturas, es aquí donde se analiza los precios de nuestras pinturas con relación a los de la competencia, para obtener conclusiones acerca de cual debería ser el precio idóneo para la empresa. A continuación se presenta un cuadro comparativo de los precios de pinturas Superior así como de los del resto del mercado, tomando las empresas más representativas del mismo.

TABLA 7.5

COMPARACION DE PRECIOS POR PRODUCTO

MARCAS	SUPERIOR	CONDOR	UNIDAS	ULTRA
PRODUCTO	Acrilatex	Super Corona Satinado	Latex Supremo	Pinta Bien
(PRECIO x GLS.)	\$9,74	\$15,75	\$13,91	\$7,79
PRODUCTO	Superlatex	Economica	Latex Comercial	Ultra Latex
(PRECIO x GLS.)	\$5,95	\$6,10	\$10,40	\$6,75
PRODUCTO	Ecolatex	Extralatex	Unilatex	Ultra Economico
(PRECIO x GLS.)	\$3,88	\$4,25	\$5,69	\$3,69
PRODUCTO	Esmalte Superior	Esmalte Tan	Esmalte Supremo	Ultra Esmalte
(PRECIO x GLS.)	\$11,44	\$11,85	\$13,88	\$9,03
PRODUCTO	Ecoesmalte	Extra Esmalte	Uniesmalte	
(PRECIO x GLS.)	\$8,30	\$8,90	\$11,32	
PRODUCTO	Masilla Plastica	Mustang		
(PRECIO x GLS.)	\$10,22	\$19,16		
PRODUCTO	Superlac	Condorlac		
(PRECIO x GLS.)	\$15,21	\$15,71		
PRODUCTO	Acrylico	Acrilac		
(PRECIO x GLS.)	\$27,96	\$28,18		

* Precio sin IVA

Fuente: Lista de precios oficiales

Elaboración: Ma. Fernanda Barba, Ana Ma. Flores, Fabricio Iutivén

Fecha: Mayo del 2001

Como nos damos cuenta, los precios de Pinturas Superior son bajos con relación a las otras marcas, a excepción de Ultra que es más bajo, pero así mismo es de menor calidad; por lo que nos damos cuenta de que Superior tiene precios adecuados.

Dentro de la fijación de precios, se tiene que tomar en cuenta la inflación esperada para los próximos años, considerando este detalle hemos realizado un cuadro donde se muestran los precios ya indexada la inflación. El porcentaje inflacionario para el 2001 y 2002 se lo tomo como base de lo previsto por el Fondo Monetario Internacional (FMI) en su Carta de Intención, donde se estima que para el 2001 y 2002 la inflación estará aproximadamente entre el 12,5% y 25% respectivamente.

TABLA7.6

TABLA DE PRECIOS INDEXADOS A LA INFLACION

PRODUCTO	Precio actual*	Precio al 2001*	Precio al 2002*
ACRILATEX	\$9,74	\$12,18	\$13,70
SUPERLATEX	\$5,95	\$7,44	\$8,37
ECOLATEX	\$3,88	\$4,85	\$5,46
ESMALTE SUPERIOR	\$11,44	\$14,30	\$16,09
ECOESMALTE	\$8,30	\$10,38	\$11,67
MASILLA PLASTICA	\$10,22	\$12,78	\$14,37
SUPERLAC	\$15,21	\$19,01	\$21,39
ACRYLICO	\$27,96	\$34,95	\$39,32

* Precio por galón sin IVA

Fuente: Lista de precios oficiales de Pinturas Superior

Elaboración: María Fernanda Barba, Ana María Flores, Fabricio Tutivén

Fecha: Mayo del 2001

El indexar la inflación a los precios de las pinturas es correcto, pero la política de la empresa es mantener los precios lo más accesible para el cliente. Añadiendo a esto, el incremento de la demanda de pinturas por la ordenanza Municipal ya mencionada, las otras empresas bajaran sus precios para captar un mayor mercado y nosotros no podemos ser la excepción, por lo que los precios se mantendrán mientras el mercado así lo requiera.

7.2 SISTEMA DE OBJETIVOS

Ya presupuestados los Estados de Resultados y los Balances Generales, debemos estimar los objetivos que queremos alcanzar, es decir, establecer las tendencias para los próximos períodos.

- Con lo que respecta a las ventas, se demostró que para el 2001 crecieron en más del 70% y para el 2002 en más del 7%, entonces nuestro objetivo sería mantener un crecimiento sostenido no menor al obtenido en el último año.
- Tratar de disminuir los costos de ventas o mantenerlos sin que se “inflen” durante los años críticos.

- En relación al gasto de ventas, que como estrategia se incremento, dependiendo de los resultados reales de este plan, se podría mantenerlo para los demás periodos.
- La utilidades netas siempre han reflejado un tendencia al la alza, por lo que debemos mantener los actuales estándares de crecimiento de las utilidades.
- Disminuir el nivel de inventarios, a una cantidad optima de manejo, para disminuir el costo de mantenimiento de inventarios.
- Mejorar el sistema de cobranzas de los créditos otorgados a los clientes.

7.3 SISTEMA DE COMPENSACIONES

Dentro del sistema de compensaciones esta incluido todo lo que son sueldos y salarios de los empleados, quienes en total son 30, y se dividen en 13 trabajadores para el área de Producción, 9 en el área de Ventas y 8 empleados en el área Administrativa. Sin embargo, nos vamos a centrar en el departamento de ventas, puesto que este departamento esta considerado

dentro de nuestra estrategia de aumentar el gasto de ventas, y por lo tanto las observaciones y conclusiones obtenidas, nos ayudaran con la estrategia escogida.

Estos son los más importantes datos sobre el departamento de ventas:

- Sueldo promedio de \$350 a \$400
- Sueldo fijo \$16.5 + \$32 del componente salarial
- Comisión del 2 % de las ventas en la línea automotriz
- Comisión del 3 % de las ventas en la línea arquitectónica
- Cinco vendedores distribuidos por zonas
- Todos afiliados al IESS

Analizando el sueldo promedio, nos damos cuenta que esta por encima de los pagados por muchas otras empresas, por lo que el departamento no tiene problema de rendimiento por falta de incentivo monetario. A los vendedores, cuyo sueldo fijo es de solo \$48,5 mensual, se les ha ido incrementado el mismo de acuerdo a la Ley, puesto que a comienzos del año se ha ido modificando el salario mínimo vital (SMV) y los demás sueldos que justificadamente el Gobierno esta tratando de equiparar gradualmente tanto para los trabajadores públicos como para los privados, de acuerdo al costo de la vida.

Las comisiones por ventas de Superior, se encuentran en un parámetro adecuado comparado con las de la industria de pinturas que se maneja en forma similar. Superior podría aumentar las comisiones sobre las ventas en un porcentaje más alto, que alcanzaría el 3% para la línea automotriz y 4% para la línea arquitectónica, siempre manteniendo una pequeña diferencia entre ellas, que simplemente es porque la línea automotriz tiene un mayor porcentaje de ventas que la arquitectónica, es decir que vender productos de esta línea es más "meritorio" que vender productos de la línea automotriz. Esto también se lo realiza para estimular la venta de la línea arquitectónica, que a pesar de ser un producto rentable, esta no supera a la línea automotriz, que es la línea líder en ventas de la empresa Superior.

Pinturas Superior se maneja solo con cinco vendedores que realmente son pocos, pero que por ser una empresa relativamente pequeña puede operar con normalidad con esa cantidad. Es más conveniente incorporar a la empresa dos o tres vendedores "free lance" que contratar trabajadores que laboran solamente por comisión. Esto permitirá poder cubrir en su totalidad la ciudad de Guayaquil, la cual en los últimos años ha crecido desproporcionalmente. Si bien es cierto que estos vendedores trabajan zonalmente, que realmente es lo óptimo para que no visiten a los clientes dos o tres vendedores al mismo tiempo, esta forma de trabajo también facilita y agiliza la labor de los mismos. El contratar estos dos o tres vendedores en las

condiciones ya establecidas, hará que Superior aumente su cobertura de mercado.

Los nueve empleados del departamento de ventas están afiliados al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS), que es lo normal, y lo cual constituye una obligación por parte de la empresa. Esto hace que los empleados tengan la seguridad laboral que necesitan para poder trabajar con regularidad, además cuentan con las remuneraciones de ley como son todos los decimos, el fondo de reserva y las vacaciones pagadas.

7.4 SISTEMA DE INFORMACIÓN Y CONTROL

En esta industria de pinturas tan competitiva, donde los consumidores están encontrando cada vez mayor cantidad de productos de mayor calidad a precios más bajos, las empresas no pueden darse el lujo de sentarse y suponer que las estrategias que los condujeron al sitio donde se encuentran seguirán funcionando en el futuro, o que las nuevas estrategias funcionarán por si solas de la forma que ellos esperan. Por este motivo debemos tener un sistema de información y control para poder monitorear continuamente los resultados de las estrategias adoptadas, el cual nos permita minimizar las

perdidas en las épocas malas y maximizar las utilidades en los buenos tiempos.

El control financiero es la fase en la cual se implantan los planes financieros. El control se basa en el proceso de retroalimentación y ajuste que se requiere para garantizar la adherencia a los planes y la oportuna modificación de los mismos, debido a cambios imprevistos². Para asegurar que se sigan los planes o estrategias, se realizara mensualmente un control de la situación en la que se encuentra el Estado de Resultados de la empresa, y trimestralmente se miraran los indicadores económicos para observar su desarrollo y auditorias internas y comparar los resultados reales con los resultados pronosticados a fin de realizar ajustes y explicar la razón de las diferencias, si las hubieron.

Estas auditorias tienen dos propósitos fundamentales que son: mejorar los pronósticos y mejorar las operaciones. A través del seguimiento de los pronósticos, se pueden elaborar nuevos métodos de proyección. Observando las tendencias se pueden eliminar las inclinaciones conscientes e inconscientes de los pronósticos. Por ultimo es posible mejorar las operaciones, ya que el personal puede tener niveles de eficiencia diferentes, altos y bajos, y se puede observar el rendimiento de cada departamento para

tomar acciones correctivas en el caso de un bajo rendimiento y mantener alto el rendimiento de otras áreas.

NOTA AL PIE

¹ Ver Anexo 55. Estados de Pérdidas y Ganancias proyectados.

² Fundamentos de Administración Financiera, 10 edición J. Fred Weston y Eugene F. Brigham, Mc Graw Hill, Pág. 413.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

El problema de muchas empresas orientadas hacia el producto radica en que emprenden el diseño sin tomar en cuenta las opiniones de los consumidores. Muchas empresas caen en la desmedida concentración en el producto y no en la necesidad, es esta equivocada orientación a través de los años la que hemos querido cambiar con este estudio, puesto que hemos analizado básicamente los intereses del público en general a fin de satisfacerlos, otorgándole valor agregado a nuestro producto.

Actualmente, existen 32 empresas de pinturas en el mercado ecuatoriano. En la ciudad de Guayaquil, contamos con un total de 513 distribuidores registrados, y 226 talleres registrados por el Servicio de Renta Interna.

El 60% de la distribución, es realizada a través de mayoristas, el 10% por medio de minoristas, y el 30% se da a través de venta directa.

Tanto los precios de Superior como los de la competencia son similares, y esto se debe a que las materias primas por lo general son obtenidas de los mismos proveedores e importadas de los mismos países.

La industria de pinturas se encuentra en etapa de crecimiento.

Las amenazas para nuestra industria son bajas, ya que los productos sustitutos tienen precios más elevados que la pintura y algunos no ofrecen las mismas ventajas que la pintura de exteriores.

Pinturas Superior posee dos líneas muy rentables, la línea automotriz y la línea arquitectónica, las cuales constituyen las Unidades Estratégicas de Negocios en base a las cuales hemos realizado nuestro estudio.

La crisis económica que atravesó el país en los años 98' y 99', muestra como resultado una disminución de las ventas en la industria de pinturas, la cual Pinturas Superior supo afrontar mediante un excelente manejo financiero. El incremento en las utilidades de Superior ha sido entre 4% y 13% en los últimos 5 años.

La calidad y el precio de las pinturas, son los factores que el consumidor más considera al momento de efectuar la compra. Cóndor y Unidas son las

marcas más utilizadas en los talleres y la razón es debido a la calidad de las mismas. El factor que influye mayoritariamente en que los talleres no usen Superior es debido a que no la conocen. Superior es una marca percibida por los encuestados en los talleres como de buena calidad.

El atributo más importante a la hora de vender pintura de tipo automotriz es la calidad seguido por el precio del producto. Las pinturas de tipo automotriz que más se distribuyen, son en orden de importancia, Cóndor, Unidas, Glidden-Pintuco, Superior y Wesco. La pintura automotriz es recomendada por los distribuidores básicamente debido a la calidad del producto, siendo las más recomendadas Unidas y Cóndor. De los locales que no distribuyen Superior, se determinó que no lo hacen debido a que distribuyen otras marcas líderes, porque no la conocen y porque piensan que tiene precios altos.

De los encuestados para cada estrato social, el 75% de la clase alta, el 60% de la clase media y el 44% de la clase baja conocen a Superior. Considerando que los tamaños muestrales fueron distintos para cada clase social, la mayoría de los encuestados que si conocen Superior la consideran de buena calidad, muchos solo han escuchado publicidad acerca de la marca, otros dicen que es económica y popular, y que posee bonitos colores. Pero de los

encuestados que no conocen Superior, se determinó que en su mayoría es debido a que nunca han escuchado de ella.

Las clases sociales son independientes de la marca que compran, pues no importa si es alta, media o baja, prefieren mayoritariamente Glidden-Pintuco, Unidas y Cóndor respectivamente, es decir que incide enormemente el efecto de la publicidad en la marca de preferencia. El atributo más importante a la hora de comprar pintura de tipo arquitectónica es la calidad seguido por el precio del producto.

La pintura arquitectónica es recomendada por los distribuidores básicamente debido a la calidad del producto, siendo las más recomendadas en orden de importancia, Unidas, Cóndor, Glidden-Pintuco, Ultra, Superior y Wesco.

La frecuencia de cambio de promociones y la reducción del nivel de calidad es lo que en el corto y mediano plazo perjudican a la imagen de ciertas marcas de pintura que tienen antigüedad en el mercado.

Aunque la crisis económica golpea fuertemente a muchas empresas, los negocios de pintura se ven afectados en menor grado actualmente debido al respaldo de la Municipalidad de Guayaquil, con la nueva Ordenanza

establecida por el Alcalde. Por ello cabe recalcar el enorme crecimiento que va a haber este año en las ventas de la industria de pinturas en general.

Pinturas Superior es un negocio que posee un riesgo medio. El riesgo medio implica que se requiere mucha atención y esfuerzo por parte del equipo gerencial de Pinturas Superior para cumplir las tareas propuestas dentro del plan estratégico.

Las recomendaciones derivadas de las estrategias obtenidas son las que se esperan como resultado de su implementación y son las siguientes:

- Se recomienda realizar un esfuerzo selectivo por participación.
- Lo aconsejable es invertir selectivamente para mejorar la posición.
- Se espera que ambas UEN's sean marginalmente rentables y tomadoras netas de efectivo, es decir, que tengan un flujo de efectivo en equilibrio.

Para el producto, La propuesta está en ponerle colores brillantes, que llamen mucho más la atención de quienes van a comprar pinturas y le den un distintivo a la marca.

La estrategia de precios va a estar dirigida hacia lograr un equilibrio entre la calidad y el precio de la pintura mediante el análisis pormenorizado en el

laboratorio de calidad de la compañía tanto de nuestra pintura como de la de la competencia para variar los componentes de la misma y bajar los precios durante las promociones, manteniendo una calidad aceptable.

Se propone incrementar nuestros canales de distribución con gastos mínimos a través de la concesión de locales que vendan estrictamente pinturas de nuestra marca. Buscar contactos y distribuidores de pintura en el exterior para empezar a hacer planes de exportación a futuro.

Se capacitará a los vendedores para que proporcionen servicio de asesoramiento al cliente.

Se recomienda la implementación del método Just in Time para los inventarios que mantiene la empresa.

Para llegar a nuestro grupo objetivo se utilizarán cuñas radiales, prensa, negociaciones con los dueños de las cooperativas de buses, a fin de que nos permitan pintar el logo de Superior en los transportes, se repartirá material POP y se utilizaran letreros, carteles, telas, vallas, entre otros.

La propuesta promocional se basa en recuperar los envases de pintura de la marca Superior ofreciéndole al consumidor a cambio un litro de pintura,

descuentos en su compra, premios y regalos. Se ofrecerá también una tarjeta para descuentos en todos los productos de la marca Superior.

Los relacionistas públicos deberán conseguir un número determinado de concesionarios para pinturas Superior.

Se deberán incrementar los gastos de ventas haciendo conocer la marca para aprovechar la Ordenanza Municipal.

Así mismo, se ha propuesto una estrategia agresiva de cobro de cartera.

Además se propone también, la implementación del sistema telefónico a nivel nacional sin costo de servicio al cliente 1800-Superior.

La propuesta de merchandising está básicamente en la decoración del local. Se deberá mantener una cartelera actualizada a la entrada de los locales con precios y promociones actuales.

El retailing, u organización del producto en percha, deberá vender al producto por sí solo.

Como propuestas de servicio al cliente se encuentran: ofrecer servicio de combinación de colores a través de un software especializado.

Asesoramiento gratuito en decoración de interiores y exteriores a través del software para decoración.

Ofrecemos el servicio de mano de obra pagado, opcional para la persona que compra las pinturas.

Proporcionaremos cursos intensivos gratuitos anuales para capacitar a las personas, tanto en actividades relacionadas con el repintado de vehículos, así como a aquellas relacionadas con la construcción, diseño, decoración y acabados arquitectónicos.

Hemos implementado una hoja electrónica, la cual va a ayudar a que el cliente pueda estar seguro de la cantidad de pintura que debe comprar de acuerdo a sus requerimientos.

Las conclusiones para la parte financiera son:

El nivel de inventarios es alto para los parámetros de ventas que maneja Pinturas Superior. El periodo de cobro por parte de la empresa es muy

extenso. El manejo de los costos de ventas es adecuado, de acuerdo a los factores. Las ventas demuestran un excelente pronóstico para los próximos cinco años. Un correcto manejo del gasto de ventas, implica que las ventas tiendan a subir. La utilidad neta que obtendrá en el futuro es favorable para los accionistas.

Las recomendaciones financieras a seguir son:

Determinar el tamaño óptimo de inventarios para disminuir costos e implantar políticas del Just in Time. Disminuir el periodo de cobros a 45 días, con descuentos por pronto pago. Disminuir o mantener el costo de ventas para los años débiles de la empresa. Hacer el respectivo seguimiento a la estrategia elegida para observar los resultados y de ser óptimos, mantenerla.

ANEXOS

ANEXO 1

PROYECCION DE LA POBLACION ECUATORIANA POR PROVINCIAS, CANTONES Y AREAS
Periodo 1990 - 2000

PROVINCIAS CANTONES Y AREAS		1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000
PROVINCIA: GUAYAS												
GUAYAQUIL												
TOTAL	1679411	1728087	1777101	1826267	1875415	1924367	1973084	2021740	2070221	2118415	2166194	
URBANO	1613206	1661213	1730637	1779491	1828363	1877031	1925479	1973880	2022108	2070040	2117553	
RURAL	66205	66874	46464	46776	47052	47336	47605	47860	48113	48375	48641	

Fuente: Inec - Instituto Nacional de Estadísticas y Censos

ANEXO 2

MATRICES BCG DE 1996 AL 2000

BCG - 1996		
COMPAÑÍAS	PARTICIPACIÓN RELATIVA	PORCENTAJE DE CRECIMIENTO
ANDINAS (PINTADINA)	0.00	147%
CONDOR SA (Quito)	2.12	7%
ECUAPINTURAS CIA LTDA	0.00	-40%
ECUATORIANAS SA PINTEC GLIDDEN	0.32	-9%
MARINAS HEMPEL DEL ECUADOR SA	0.07	20%
SUPERIOR CIA LTDA	0.09	25%
ULTRA QUIMICA CIA LTDA	0.07	-6%
UNIDAS SA	0.47	9%
WESCO SA (Quito)	0.39	-2%
INDUSTRIA		4%

BCG - 1997		
COMPAÑÍAS	PARTICIPACIÓN RELATIVA	PORCENTAJE DE CRECIMIENTO
ANDINAS (PINTADINA)	0.01	2420%
CONDOR SA (Quito)	2.40	10%
ECUAPINTURAS CIA LTDA	0.00	-48%
ECUATORIANAS SA PINTEC GLIDDEN	0.31	8%
MARINAS HEMPEL DEL ECUADOR SA	0.07	4%
SUPERIOR CIA LTDA	0.11	29%
ULTRA QUIMICA CIA LTDA	0.08	27%
UNIDAS SA	0.42	-3%
WESCO SA (Quito)	0.33	-6%
INDUSTRIA		6%

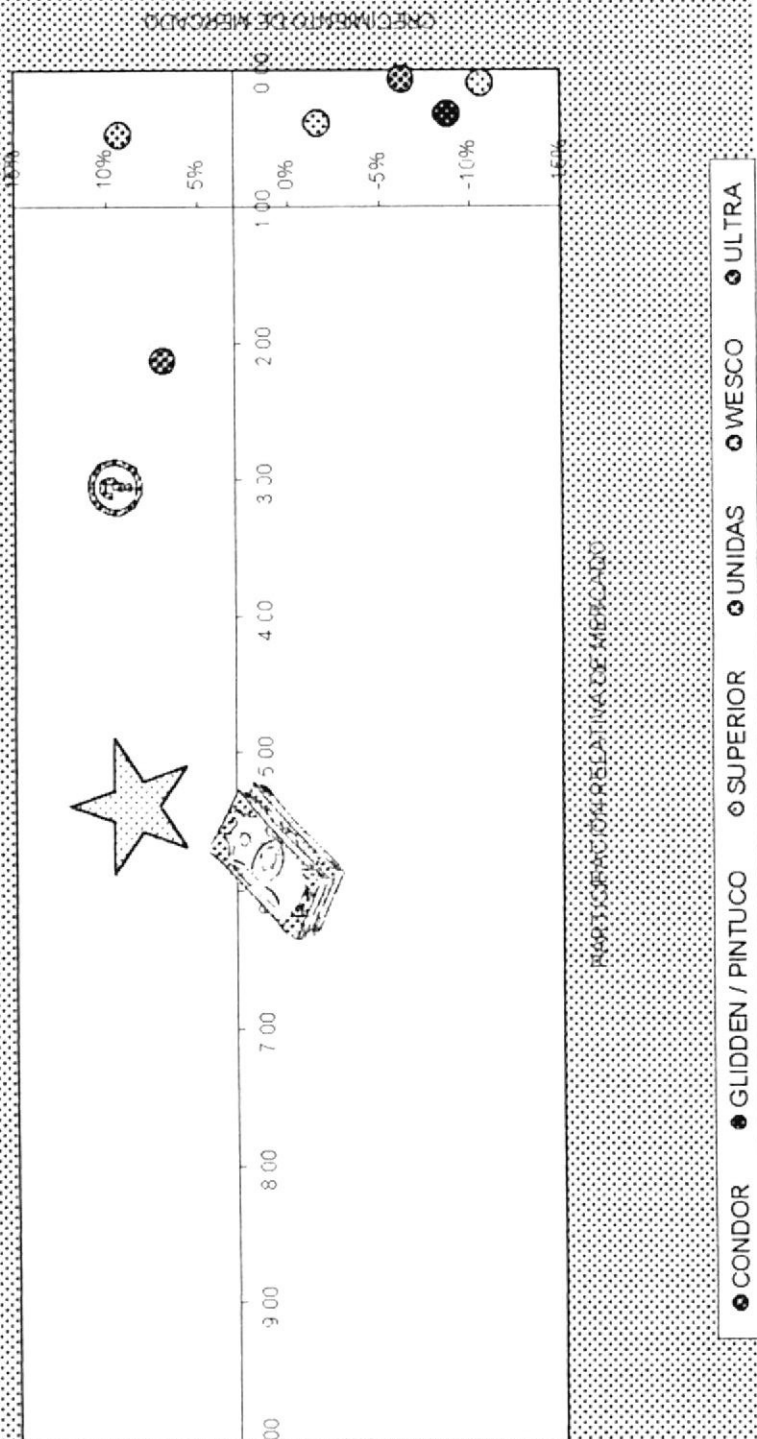
BCG - 1998		
COMPAÑÍAS	PARTICIPACIÓN RELATIVA	PORCENTAJE DE CRECIMIENTO
ANDINAS (PINTADINA)	0.00	-59%
CONDOR SA (Quito)	2.51	31%
ECUAPINTURAS CIA LTDA	0.00	-22%
ECUATORIANAS SA PINTEC GLIDDEN	0.31	29%
MARINAS HEMPEL DEL ECUADOR SA	0.03	-37%
SUPERIOR CIA LTDA	0.07	-21%
ULTRA QUIMICA CIA LTDA	0.09	56%
UNIDAS SA	0.40	25%
WESCO SA (Quito)	0.15	-40%
INDUSTRIA		16%

BCG - 1999		
COMPAÑÍAS	PARTICIPACIÓN RELATIVA	PORCENTAJE DE CRECIMIENTO
ANDINAS (PINTADINA)	0.00	-98%
CONDOR SA (Quito)	4.81	-49%
ECUAPINTURAS CIA LTDA	0.00	183%
ECUATORIANAS SA PINTEC GLIDDEN	0.21	-66%
MARINAS HEMPEL DEL ECUADOR SA	0.04	-42%
SUPERIOR CIA LTDA	0.08	-40%
ULTRA QUIMICA CIA LTDA	0.03	-82%
UNIDAS SA	0.10	-87%
WESCO SA (Quito)	0.16	-46%
INDUSTRIA		-60%

BCG - 2000		
COMPAÑÍAS	PARTICIPACIÓN RELATIVA	PORCENTAJE DE CRECIMIENTO
ANDINAS (PINTADINA)	0.00	1016%
CONDOR SA (Quito)	4.23	-42%
ECUAPINTURAS CIA LTDA	0.00	-63%
ECUATORIANAS SA PINTEC GLIDDEN	0.24	-34%
MARINAS HEMPEL DEL ECUADOR SA	0.03	-45%
SUPERIOR CIA LTDA	0.15	14%
ULTRA QUIMICA CIA LTDA	0.05	-4%
UNIDAS SA	0.19	12%
WESCO SA (Quito)	0.14	-48%
INDUSTRIA		-34%

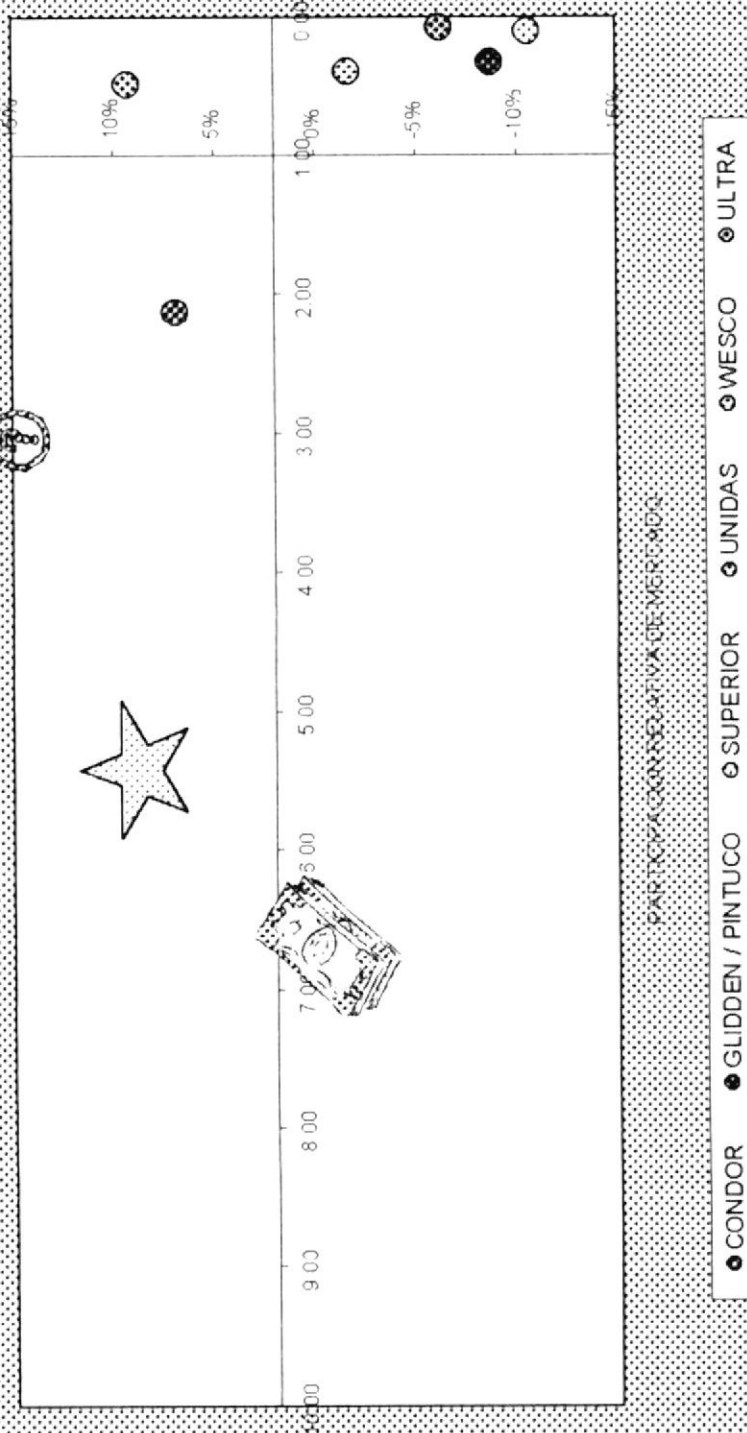
ANEXO 3

Matriz BCG para el Año 1996 en Base al Crecimiento de la Industria



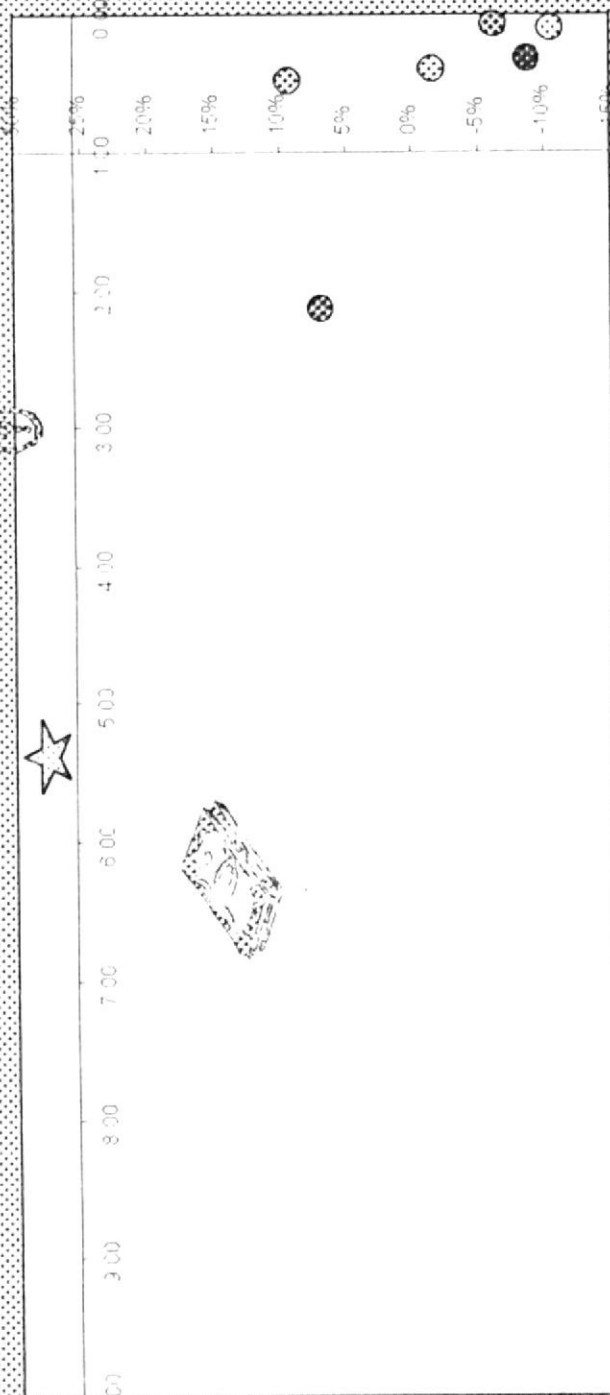
Fuente: Superintendencia de Compañías
Elaborado por: Ma. Fernanda Barba, Ana Ma. Flores, Andrea Guerra.
Fecha: Enero 2001

Matriz BCG para el Año 1996
en Base al Crecimiento Anual del PIB



Fuente: Superintendencia de Compañías
Elaborado por: Ma. Fernanda Barba, Ana Ma. Flores, Andrea Guerra.
Fecha: Enero 2001

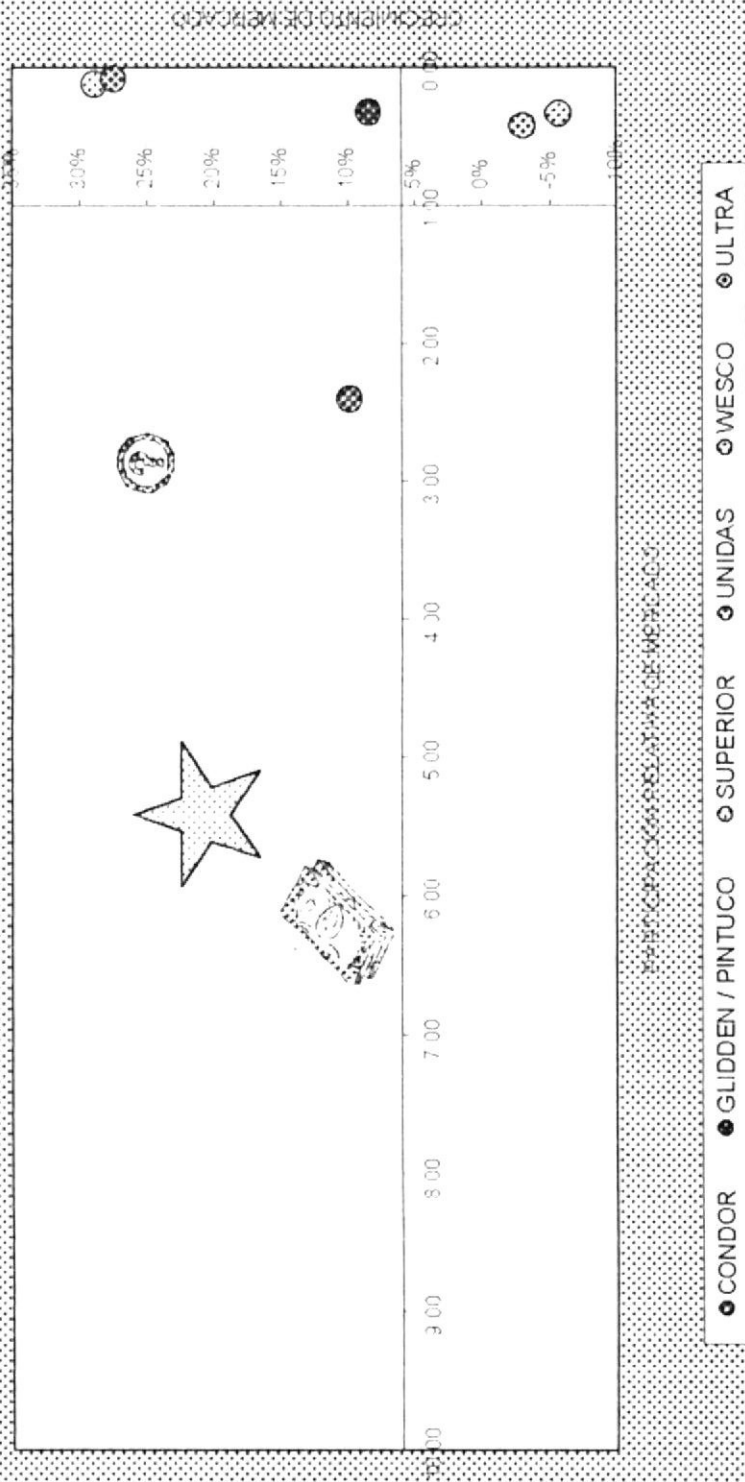
Matriz BCG para el Año 1996 en Base al Crecimiento del IPC



Fuente: Superintendencia de Compañías
Elaborado por: Ma. Fernanda Barba, Ana Ma. Flores, Andrea Guerra.
Fecha: Enero 2001

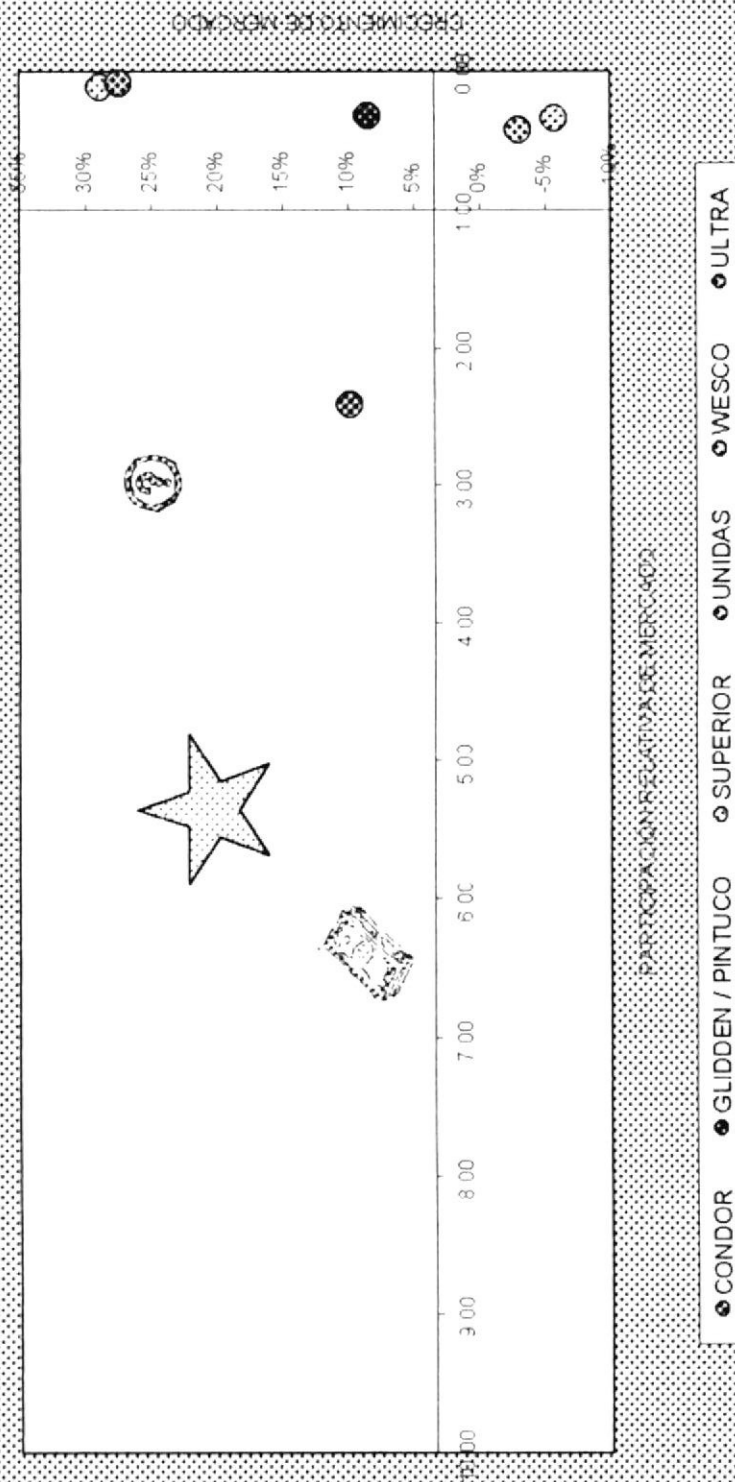
ANEXO 4

Matriz BCG para el Año 1997 en Base al Crecimiento de la Industria



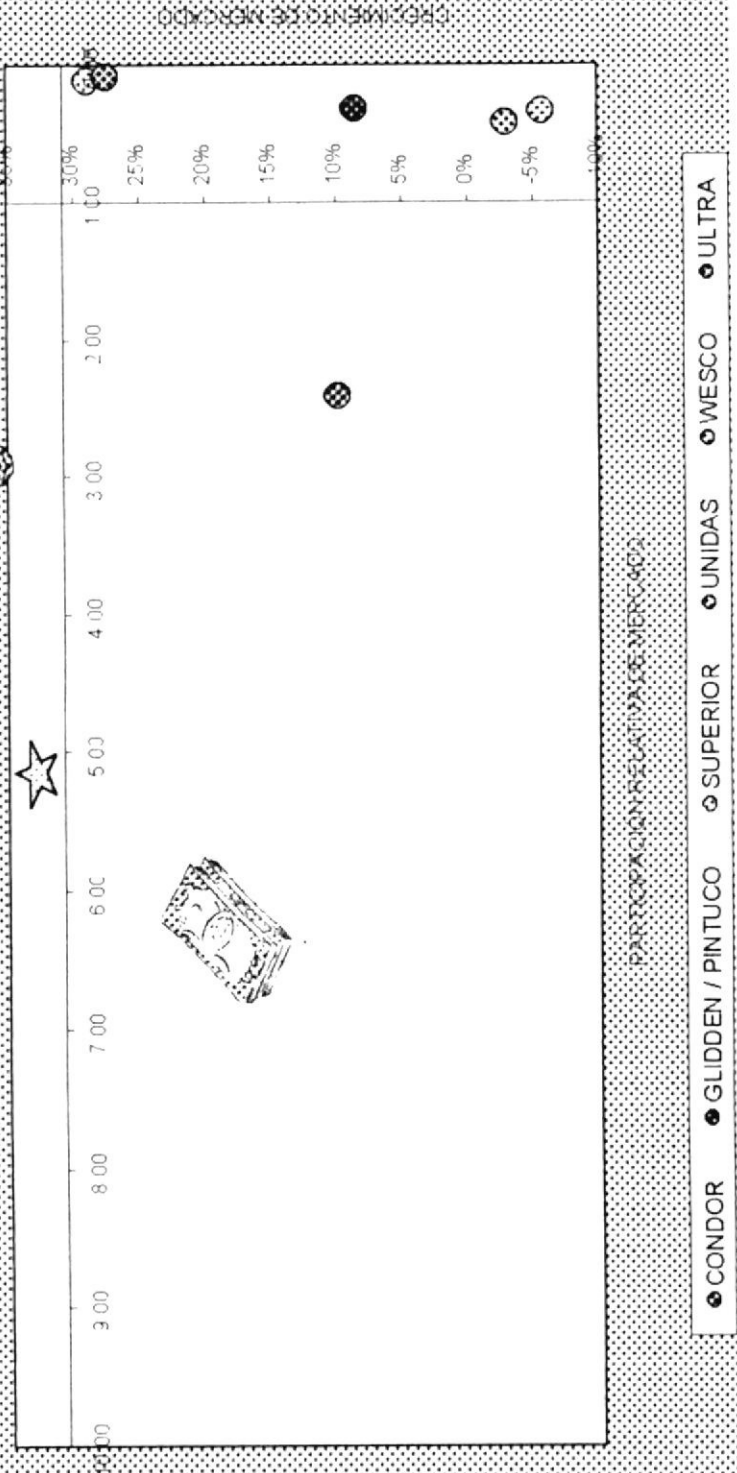
Fuente: Superintendencia de Compañías
Elaborado por: Ma. Fernanda Barba, Ana Ma. Flores, Andrea Guerra.
Fecha: Enero 2001

Matriz BCG para el Año 1997 en Base al Crecimiento Anual del PIB



Fuente: Superintendencia de Compañías
Elaborado por: Ma. Fernanda Barba, Ana Ma. Flores, Andrea Guerra.
Fecha: Enero 2001

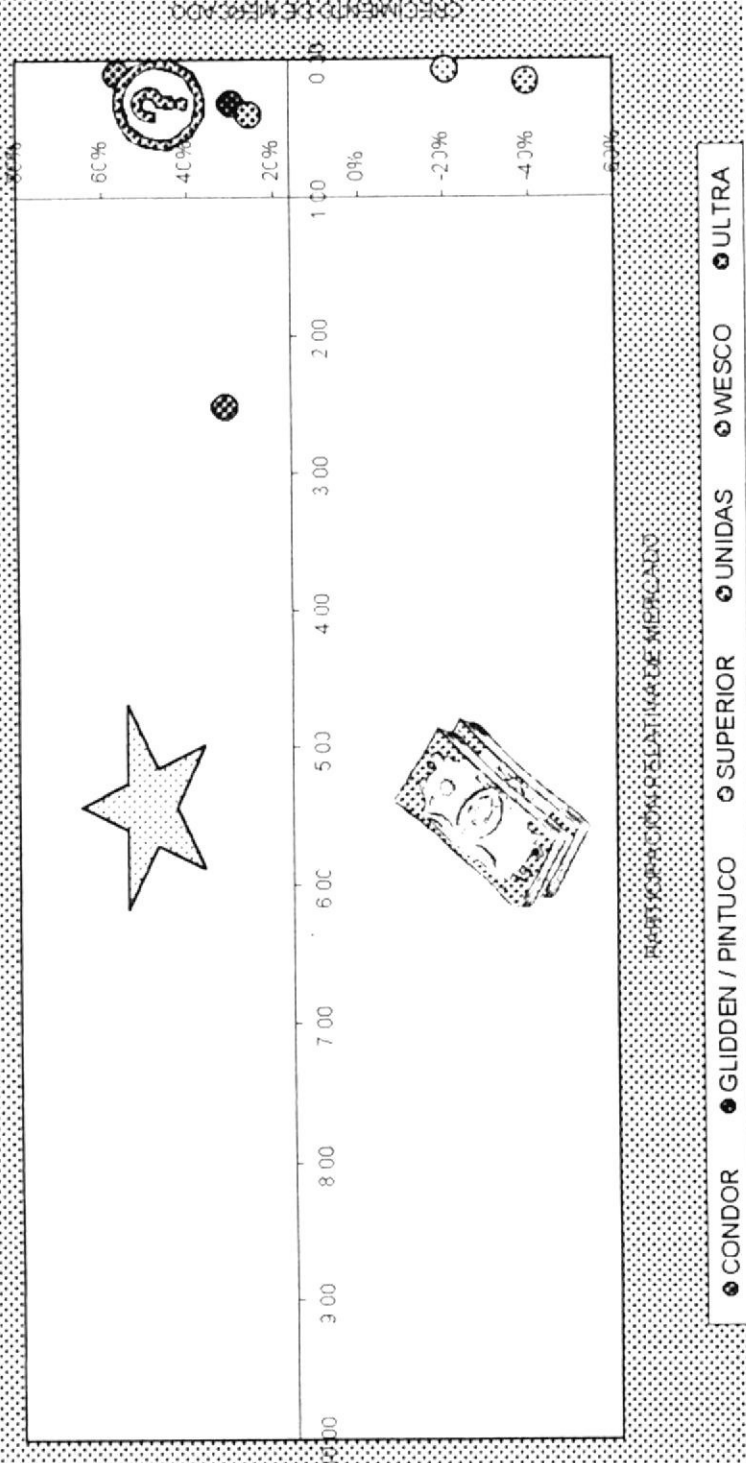
Matriz BCG para el Año 1997 en Base al Crecimiento del



Fuente: Superintendencia de Compañías
 Elaborado por: Ma. Fernanda Barba, Ana Ma. Flores, Andrea Guerra.
 Fecha: Enero 2001

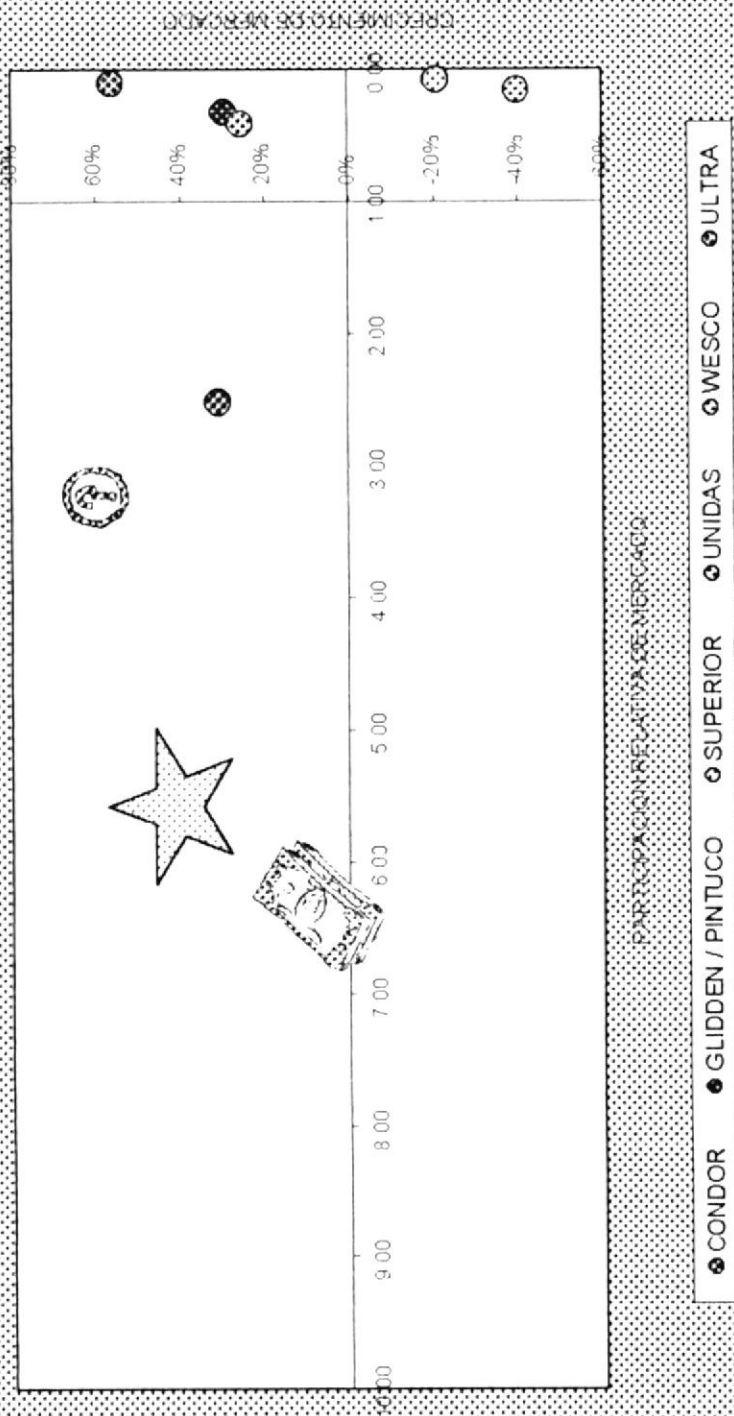
ANEXO 5

Matriz BCG para el Año 1998 en Base al Crecimiento de la Industria



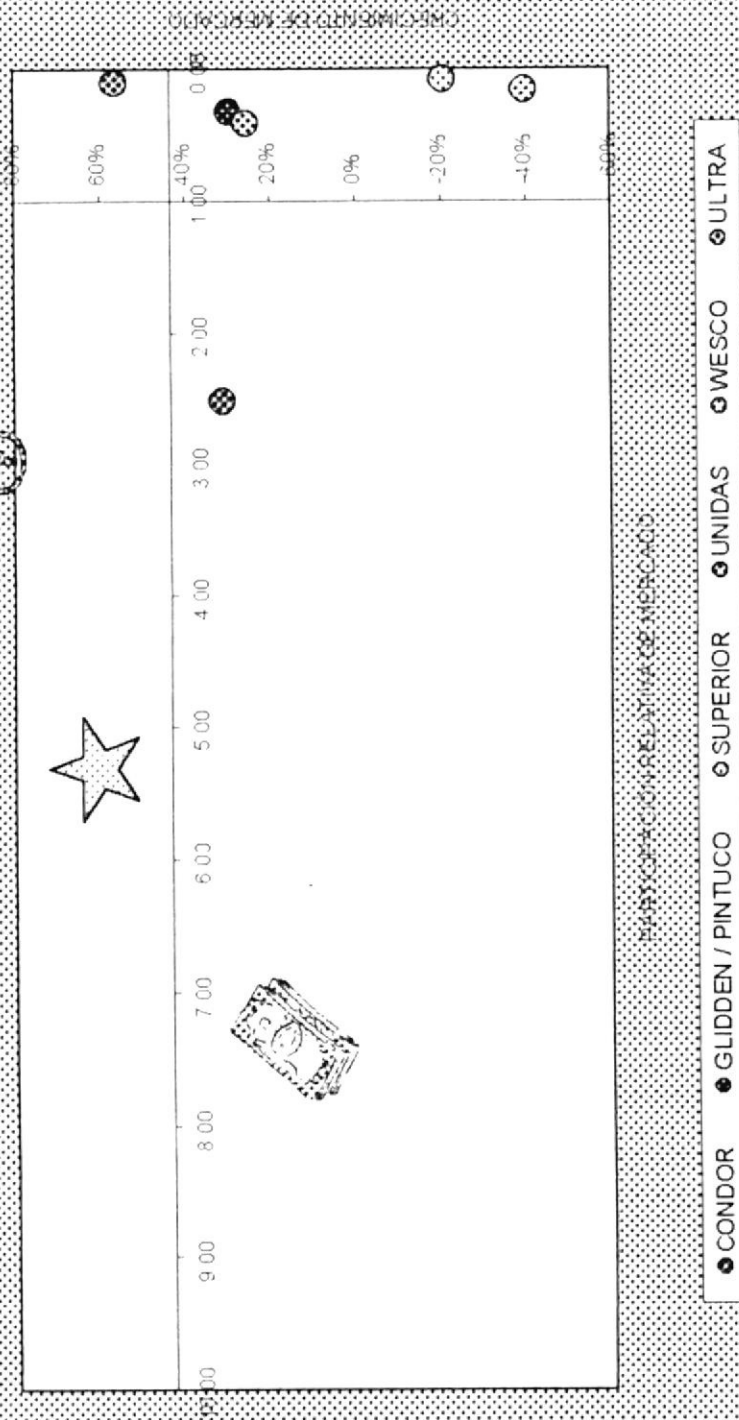
Fuente: Superintendencia de Compañías
Elaborado por: Ma. Fernanda Barba, Ana Ma. Flores, Andrea Guerra.
Fecha: Enero 2001

Matriz BCG para el Año 1998 en Base al Crecimiento Anual del PIB



Fuente: Superintendencia de Compañías
Elaborado por: Ma. Fernanda Barba, Ana Ma. Flores, Andrea Guerra.
Fecha: Enero 2001

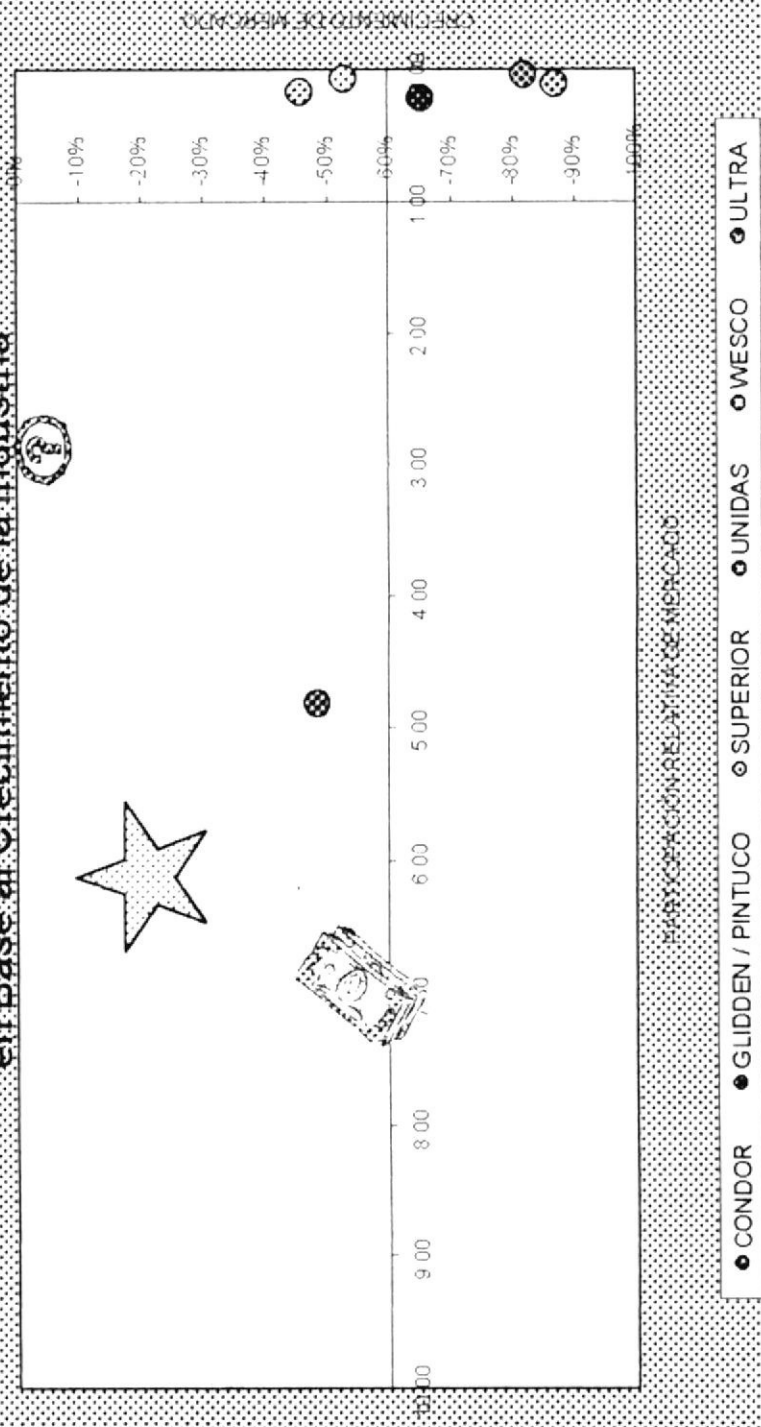
Matriz ECG para el Año 1998 en Base al Crecimiento del IPC



Fuente: Superintendencia de Compañías
Elaborado por: Ma. Fernanda Barba, Ana Ma. Flores, Andrea Guerra.
Fecha: Enero 2001

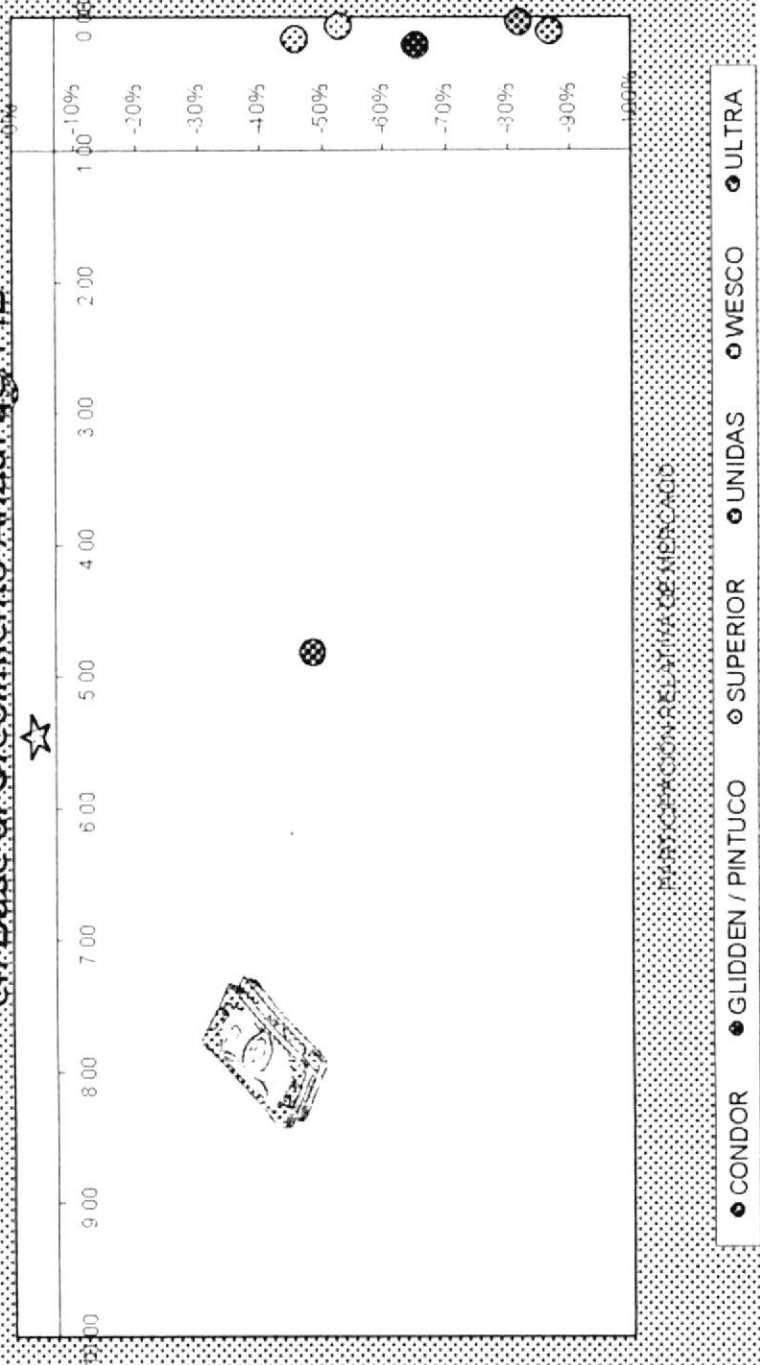
ANEXO 6

Matriz BCG para el Año 1999 en Base al Crecimiento de la Industria



Fuente: Superintendencia de Compañías
Elaborado por: Ma. Fernanda Barba, Ana Ma. Flores, Andrea Guerra.
Fecha: Enero 2001

Matriz BCG para el Año 1999
en Base al Crecimiento Anual del PIB



Fuente: Superintendencia de Compañías
 Elaborado por: Ma. Fernanda Barba, Ana Ma. Flores, Andrea Guerra.
 Fecha: Enero 2001

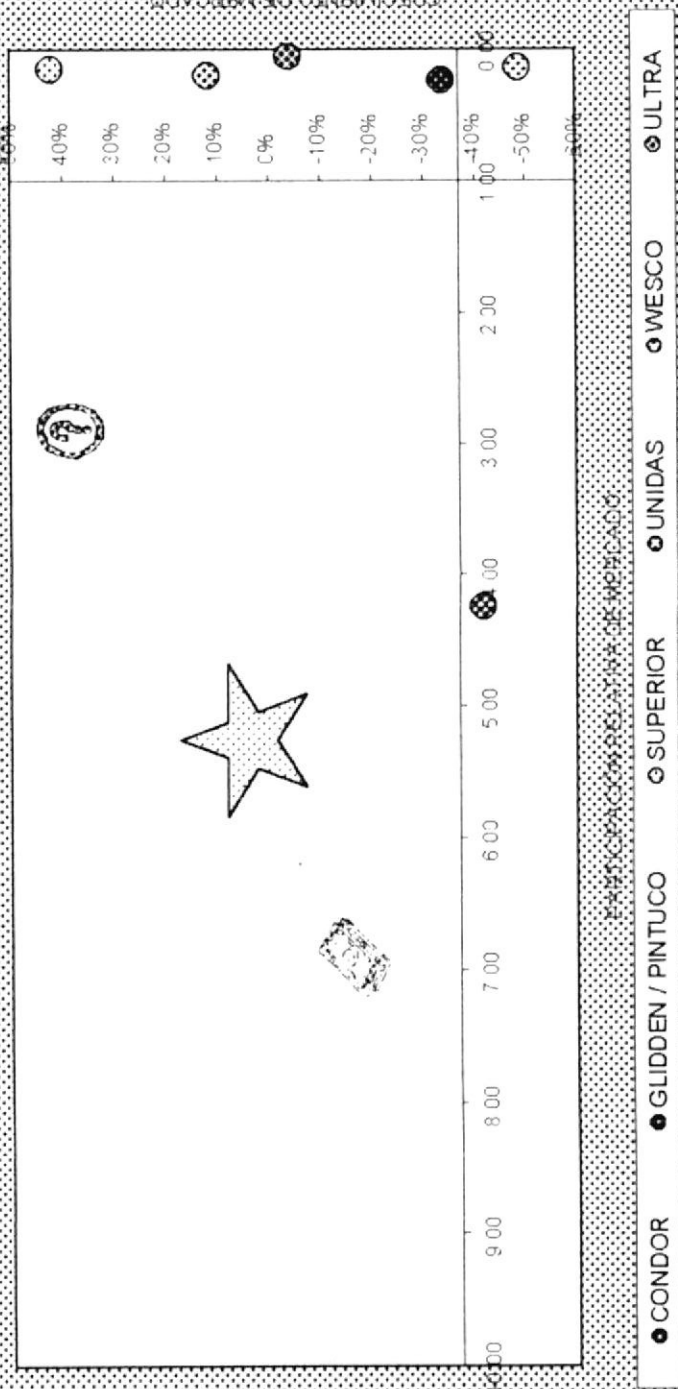
Matriz BCG para el Año 1999 en Base al Crecimiento del IPC



Fuente: Superintendencia de Compañías
Elaborado por: Ma. Fernanda Barba, Ana Ma. Flores, Andrea Guerra.
Fecha: Enero 2001

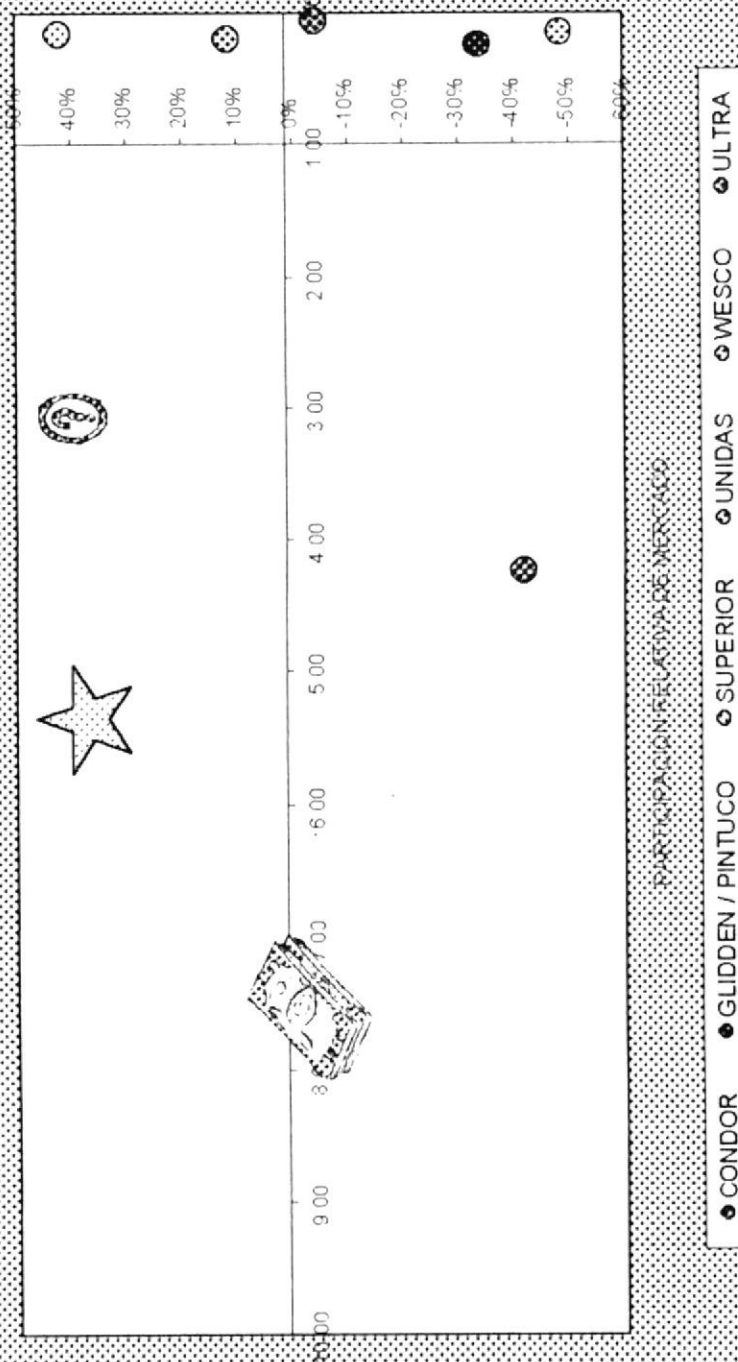
ANEXO 7

Matriz BCG para el Año 2000 en Base al Crecimiento de la Industria



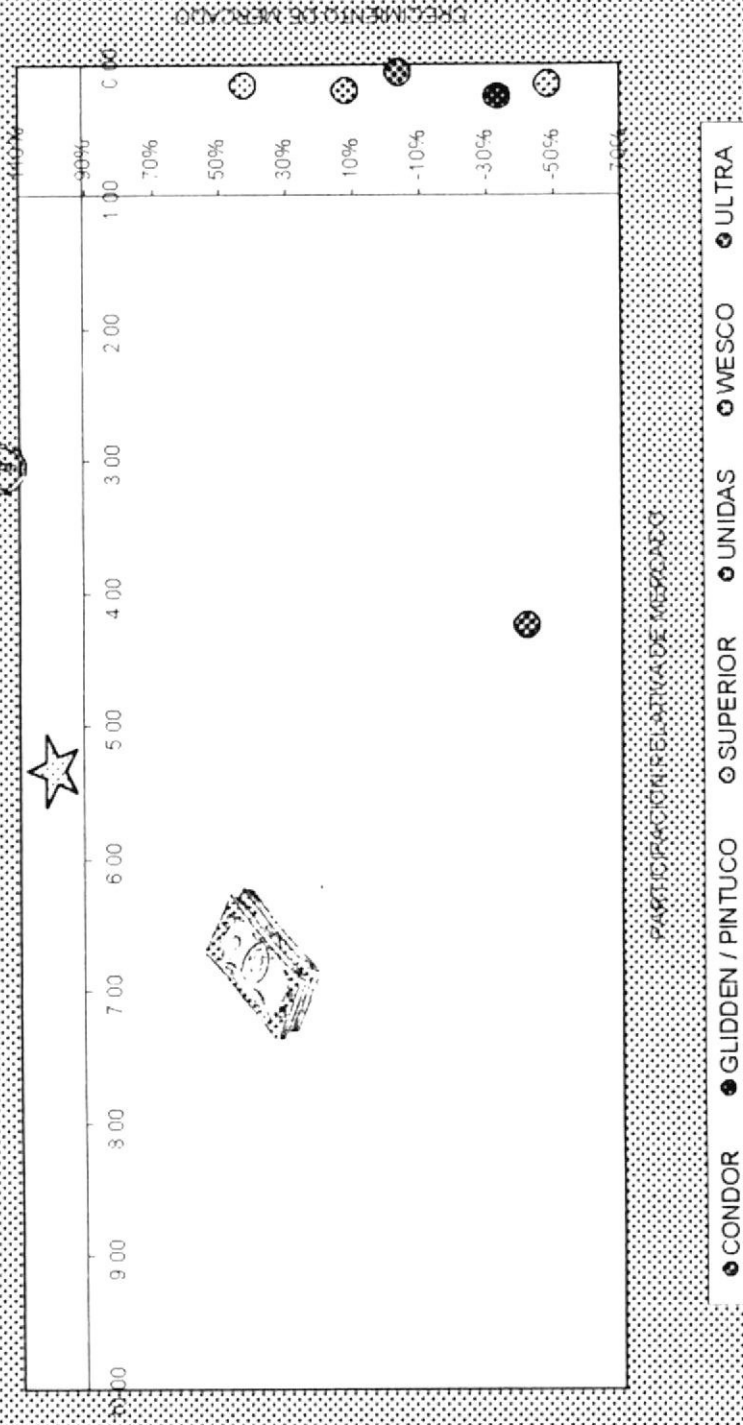
Fuente: Superintendencia de Compañías
Elaborado por: Ma. Fernanda Barba, Ana Ma. Flores, Andrea Guerra.
Fecha: Enero 2001

Matriz BCG para el Año 2000 en Base al Crecimiento Anual del PIB



Fuente: Superintendencia de Compañías
Elaborado por: Ma. Fernanda Barba, Ana Ma. Flores, Andrea Guerra.
Fecha: Enero 2001

Matriz BCG para el Año 2000 en Base al Crecimiento del IPC



Fuente: Superintendencia de Compañías
Elaborado por: Ma. Fernanda Barba, Ana Ma. Flores, Andrea Guerra.
Fecha: Enero 2001

ANEXO 8

ENCUESTA PARA LAS AMAS DE CASA

CLASE SOCIAL: _____
 EDAD: _____
 GÉNERO: _____
 OCUPACIÓN: _____

1. ¿Elige usted la marca de pintura a la hora de pintar su casa?

SI ☒
 NO ☐

2. Nombre las 5 marcas de pintura que primero se le vienen a la mente.

1. Glidden
2. Wesco
3. Pintuco
4. Unidas
5. Superior

3. ¿Qué marca de pintura usted prefiere?

Cóndor ☐ Unidas ☐ Superior ☐ Wesco ☐
 Glidden / Pintuco ☒ Ultra ☐ Otra _____

4. ¿Qué marca de pintura usted compra?

Cóndor ☐ Unidas ☐ Superior ☐ Wesco ☐
 Glidden / Pintuco ☒ Ultra ☐ Otra _____

5. ¿Por qué prefiere dicha marca?

Cubrimiento	☐	Rendimiento	☐	Acabado	☐
Colores	☐	Precio	☐	Costumbre	☐
Recomendación	☒	Calidad	☒	Promoción	☐
Otros	_____				

6. ¿Qué tipo de colores prefiere para su hogar?

Intensos ☐ Pasteles ☒ Otros _____

7. Cuando usted compra pintura para su hogar, ¿cuál es el factor principal que determina su elección?

Cubrimiento	☐	Rendimiento	☐	Acabado	☐
Colores	☒	Precio	☒	Costumbre	☐
Recomendación	☐	Calidad	☒	Promoción	☐
Otros					

8. ¿Dónde compra usted usualmente la pintura para su casa?

Ferretería	☒	Talleres	☒	Mayorista	☒
Fábrica	☒	Almacenes	☒	Otros	☒

9. ¿Por qué compra en dicho lugar?

Precio	☐	Ubicación	☒	Servicio	☐	Otros	
--------	--------------------------	-----------	-------------------------------------	----------	--------------------------	-------	----------------------

10. ¿Con qué frecuencia usted pinta su hogar?

Cada 4 meses	☐	Cada 6 meses	☐	Una vez al año	☒	Otros	
--------------	--------------------------	--------------	--------------------------	----------------	-------------------------------------	-------	----------------------

11. ¿Qué marca de pintura recuerda haber comprado en los últimos 12 meses?

Cóndor	☐	Unidas	☐	Superior	☐	Wesco	☐
Glidden / Pintuco	☒	Ultra	☐	Otra			

12. En su proxima compra, ¿Qué marca de pintura escogerá?

Cóndor	☐	Unidas	☐	Superior	☐	Wesco	☐
Glidden / Pintuco	☒	Ultra	☐	Otra			

13. ¿Conoce usted la marca Superior?

SI	☒
NO	☐

14. ¿Qué conoce de ella?

15. ¿En caso de encontrar la marca Superior, en el establecimiento dónde usted adquiere pintura, la compraría?

SI	☐
NO	☒

¿Por qué?

16. Sus ingresos familiares se encuentran entre:

40-240 dólares
441-600 dólares

☐
☐

241-440 dólares
Más de 600 dólares

☐
☐

ZONAS A REALIZARSE ESTAS PREGUNTAS: En los hogares de las clases Alta(5%), Media(20%) y Baja(75%).

ENCUESTA PARA DISTRIBUIDORES DE PINTURAS O FERRETERÍAS

NOMBRE DEL LOCAL: _____
NUMERO DE TELÉFONO: _____
DIRECCIÓN: _____
PERSONA ENTREVISTADA: _____
CARGO: _____

1. En el lugar se utilizan productos de la línea:

Arquitectónica

☒

Automotriz

☐

Todas

☐

2. ¿Qué marca de pintura de casa me recomendaría adquirir?

3. ¿Por qué recomendaría esa pintura?

Margen de Ganancia

☐

Variedad de Color

☐

Otros

☐

Usos

☐

Precio

☐

Calidad

☐

Cantidad

☐

4. ¿Qué marcas de pintura de casa son las que distribuye?

Cóndor

☐

Glidden / Pintuco

☐

Unidas

☐

Ultra

☐

Superior

☐

Todas

☐

Wesco

☐

Otra

☐

5. ¿Qué marca de pintura de casa es la que se vende más en su establecimiento?

Cóndor

☐

Glidden / Pintuco

☐

Unidas

☐

Ultra

☐

Superior

☐

Otra

☐

Wesco

☐

6. ¿Qué producto de la Línea Arquitectónica tiene mayor salida?

Esmalte

☐

Latex / Caucho

☐

Otros

☐

encuesta

7. ¿Cuál cree usted que sea la característica más determinante en la elección del comprador?

Precio
Tradición

☐
☐

Calidad
Otros

☐

Colores

☐

8. ¿Distribuye Pinturas Superior?

SI
NO

☐
☐

Razón: _____

9. ¿Qué haría que usted comience a distribuir Pinturas Superior?

LUGARES A REALIZARSE LA ENCUESTA: Distribuidores de pinturas del medio.

ENCUESTA PARA DISTRIBUIDORES DE PINTURAS O FERRETERÍAS

NOMBRE DEL LOCAL: _____
NUMERO DE TELÉFONO: _____
DIRECCIÓN: _____
PERSONA ENTREVISTADA: _____
CARGO: _____

1. En el lugar se utilizan productos de la línea:

Arquitectónica
Automotriz
Todas

☐
☒
☐

2. ¿Qué marca de pintura de carro me recomendaría adquirir?

3. ¿Por qué recomendaría esa pintura?

Margen de Ganancia
Variedad de Color
Otros

☐
☐

Usos
Precio

☐
☐

Calidad
Cantidad

☐
☐

4. ¿Qué marcas de pintura para carros son las que distribuye?

Cóndor
Glidden / Pintuco

☐
☐

Unidas
Wesco

☐
☐

Superior
Todas

☐
☐

Otra

5. ¿Qué marca automotriz es la que se vende más en su establecimiento?

Cóndor
Glidden / Pintuco

☐
☐

Unidas
Wesco

☐
☐

Superior
Otra

☐

6. ¿Qué producto de la Línea Automotriz tiene mayor salida?

Lacas

☐

Masillas

☐

Fondos

☐

Otros

7. ¿Cuál cree usted que sea la característica más determinante en la elección del comprador?

Precio
Tradición

☐
☐

Calidad
Otros

☐

Colores

☐

8. ¿Distribuye Pinturas Superior?

SI
NO

☐
☐

Razón: _____

9. ¿Qué haría que usted comience a distribuir Pinturas Superior?

LUGARES A REALIZARSE LA ENCUESTA: Distribuidores de pinturas del medio.

ENCUESTA PARA TALLERES DE ENDEREZADA Y PINTADA

NOMBRE DEL TALLER: _____
NUMERO DE TELÉFONO: _____
DIRECCIÓN: _____
PERSONA ENTREVISTADA: _____
CARGO: _____

1. ¿Quién decide la compra de la pintura para el carro?

El pintor del taller ☐

El dueño del carro ☐

2. ¿Qué marca de pintura de carro prefiere utilizar usted?

Cóndor ☐
Glidden / Pintuco ☐

Unidas ☐
Wesco ☐

Superior ☐
Todas ☐

Otra _____

3. ¿Por qué usa esa marca?

Cubrimiento ☐
Color ☐
Calidad ☐

Rendimiento ☐
Precio ☐
Otros _____

Acabado ☐
Costumbre ☐

4. ¿Dónde compra usualmente este producto?

Ferretería ☐
Distribuido ☐

Talleres ☐
Almacén ☐

Mayorista ☐
Otros _____

Fábrica ☐

5. ¿Cada cuánto tiempo adquiere usted el producto?

Semanalmente ☐

Quincenalmente ☐

Mensualmente ☐

Otros _____

6. ¿Conoce otra marca de similares características?

SI ☐
NO ☐

¿Cuál? _____

7. ¿Por qué no lo compra?

8. ¿Conoce usted la pintura automotriz de la marca Superior?

SI
NO

☐
☐

¿Por qué no lo compra?

9. ¿Si Pinturas Superior le distribuyera los productos directamente al taller los adquiriría?

SI
NO

☐
☐

LUGARES A REALIZARSE ESTA ENCUESTA: *Talleres Automotrices de*
enderezada y pintada.

ANEXO 9

HOGARES SEGUN ESTRATOS SOCIOECONOMICOS

El tamaño promedio del hogar en el estrato I (medio alto), que representa el 53.87% de los Hogares es de 4.3%, en tanto que el estrato II (bajo) es de 4.8%, lo cual significa que ha medida que se eleva el nivel socioeconómico el tamaño del hogar disminuye.

Similar comportamiento presenta el número de perceptores siendo los valores obtenidos para estrato I de 1.82 y estrato II de 1.86.

HOGARES SEGUN ESTRATOS				
ESTRATOS	TOTAL HOGARES	DISTRIBUCION PORCENTUAL DE HOGARES	MIEMBROS POR PROMEDIO POR HOGAR	PERCEPTORES POR PROMEDIO POR HOGAR
Estrato I	731,239	53.87	4.35	1.82
ESTRATO II	626,207	46.13	4.8	1.86
TOTAL	1'357,446	100.00	4.56	1.84

Poblacion Urbana 2000

$$\frac{2'117.553}{4.35} = 486.794 \text{ hogares}$$

Miembros Promedio por Hogar del Estrato I

Fuente: Inec - Instituto Nacional de Estadísticas y Censos

ANEXO 10
Latin American Market Planning Report
Strategy Research Corporation 1999

National Household Distribution
by Socioeconomic Strata: 1998

Strata	Pct.
A	2.00%
B	15.20%
C	24.30%
D/E	58.50%

National Households by Socioeconomic Strata			
Estrata	Urban HH's	Rural HH's	Total HH's
A	31.064	19.120	50.185
B	236.09	145.315	381.405
C	377.433	232.313	609.746
D/E	908.635	559.273	1'467.908

National Buying Power by Socioec. Strata (US\$ Billions)			
Strata	Urban	Rural	Total
A	\$2.40	\$1.23	\$3.63
B	\$2.83	\$1.34	\$4.17
C	\$2.24	\$0.95	\$3.19
D/E	\$0.97	\$0.30	\$1.28

National Buying Power Per household by Socioeconomic Strata			
Strata	Urban HH's	Rural HH's	Total HH's
A	\$77.213	\$64.344	\$72310
B	\$11.982	\$9.217	\$10.929
C	\$5.929	\$4.089	\$5.228
D/E	\$1.070	\$541	\$869

Urban Market Areas	Total	A	B	C	D/E
Guayaquil	\$3.46	\$0.96	\$1.15	\$1.09	\$0.27
Household Distribution	100.00	2.1	16.00	30.7	51.2
1994 Households	431.405	9.06	6.9025	132.441	220.879
1994 Bying Powerper Household	\$8.029	\$105.679	\$16.692	\$8.198	\$1.215

Evolution of Private Household Size	
Year	Persons
2000	4.63

Population in Millions 2000		
Total	Urban	Rural
12.6	7.8	4.8

ANEXO 11

Case Processing Summary

	Cases	
	Valid	
	N	Percent
TIPO DE TALLER * ZONIFICACION DE LA CIUDAD	144	100.0%

Case Processing Summary

	Cases			
	Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent
TIPO DE TALLER * ZONIFICACION DE LA CIUDAD	0	.0%	144	100.0%

TIPO DE TALLER * ZONIFICACION DE LA CIUDAD Crosstabulation

Count

		ZONIFICACION DE LA CIUDAD		
		NORTE	CENTRO	SUR
TIPO DE TALLER	REGISTRA NOMBRE	26	5	30
	NO REGISTRA NOMBRE	2	2	22
	CONCESIONARIO	10		
Total		38	7	52

TIPO DE TALLER * ZONIFICACION DE LA CIUDAD Crosstabulation

Count

		ZONIFICA	
		OESTE	Total
TIPO DE TALLER	REGISTRA NOMBRE	32	93
	NO REGISTRA NOMBRE	15	41
	CONCESIONARIO		10
Total		47	144

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	39.385 ^a	6	.000
Likelihood Ratio	41.374	6	.000
N of Valid Cases	144		

a. 6 cells (50.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .49.

ANEXO 12

Case Processing Summary

	Cases	
	Valid	
	N	Percent
TIPO DE TALLER * QUE MARCA UTILIZA UD	144	100.0%

Case Processing Summary

	Cases			
	Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent
TIPO DE TALLER * QUE MARCA UTILIZA UD	0	.0%	144	100.0%

TIPO DE TALLER * QUE MARCA UTILIZA UD Crosstabulation

Count

		QUE MARCA UTILIZA UD			
		CONDOR	UNIDAS	WESCO	SUPERIOR
TIPO DE TALLER	REGISTRA NOMBRE	59	26	3	2
	NO REGISTRA NOMBRE	11	17	3	7
	CONCESIONARIO	4	4		
Total		74	47	6	9

TIPO DE TALLER * QUE MARCA UTILIZA UD Crosstabulation

Count

		QUE MARCA UTILIZA UD		Total
		GLIDDEN/PINTUCO	OTRA	
TIPO DE TALLER	REGISTRA NOMBRE	3		93
	NO REGISTRA NOMBRE	3		41
	CONCESIONARIO	1	1	10
Total		7	1	144

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	36.827 ^a	10	.000
Likelihood Ratio	28.685	10	.001
N of Valid Cases	144		

a. 12 cells (66.7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .07.

ANEXO 13

Case Processing Summary

	Cases	
	Valid	
	N	Percent
CONOCE A SUPERIOR * PORQUE NO LA COMPRA	144	100.0%

Case Processing Summary

	Cases			
	Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent
CONOCE A SUPERIOR * PORQUE NO LA COMPRA	0	.0%	144	100.0%

CONOCE A SUPERIOR * PORQUE NO LA COMPRA Crosstabulation

Count

		PORQUE NO LA COMPRA			
		A VECES LA USA	NO CONOCE	SI LA COMPRA	SI LA USA POCO O SOLO CIERTOS PRODUCTOS
CONOCE A SUPERIOR	SI NO	6	79	19	21
Total		6	79	19	21

CONOCE A SUPERIOR * PORQUE NO LA COMPRA Crosstabulation

Count

		PORQUE NO LA COMPRA		
		PRECIO/PROMOCION/CREDIT O	MALA CALIDAD	FIDELIDAD
CONOCE A SUPERIOR	SI NO	8	5	4
Total		8	5	4

CONOCE A SUPERIOR * PORQUE NO LA COMPRA Crosstabulation

Count

		PORQUE NO	
		SOLO PUBLICIDAD	Total
CONOCE A SUPERIOR	SI NO	2	65
Total		2	144

ANEXO 14

Case Processing Summary

	Cases	
	Valid	
	N	Percent
CONOCE OTRO PRODUCTO SIMILAR * POR QUE NO LA COMPRA	144	100.0%

Case Processing Summary

	Cases			
	Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent
CONOCE OTRO PRODUCTO SIMILAR * POR QUE NO LA COMPRA	0	.0%	144	100.0%

CONOCE OTRO PRODUCTO SIMILAR * POR QUE NO LA COMPRA Crosstabulation

Count

		POR QUE NO LA COMPRA		
		PRECIO	NO CONOCE	SI LA USA
CONOCE OTRO PRODUCTO SIMILAR	SI	6		71
	NO		49	
Total		6	49	71

CONOCE OTRO PRODUCTO SIMILAR * POR QUE NO LA COMPRA Crosstabulation

Count

		POR QUE	
		FIDELIDAD	Total
CONOCE OTRO PRODUCTO SIMILAR	SI	18	95
	NO		49
Total		18	144

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	144.000 ^a	3	.000
Likelihood Ratio	184.671	3	.000
N of Valid Cases	144		

a. 2 cells (25.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2.04.

ANEXO 15

Case Processing Summary

	Cases	
	Valid	
	N	Percent
QUE MARCA UTILIZA UD * POR QUE USA ESA MARCA	144	100.0%

Case Processing Summary

	Cases			
	Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent
QUE MARCA UTILIZA UD * POR QUE USA ESA MARCA	0	.0%	144	100.0%

QUE MARCA UTILIZA UD * POR QUE USA ESA MARCA Crosstabulation

Count

		POR QUE USA ESA MARCA		
		CUBRIMIENTO	CALIDAD	RENDIMIENTO
QUE MARCA UTILIZA UD	CONDOR	4	60	1
	UNIDAS		32	8
	WESCO		6	
	SUPERIOR		9	
	GLIDDEN/PINTUCO	1	6	
	OTRA			
Total		5	113	9

QUE MARCA UTILIZA UD * POR QUE USA ESA MARCA Crosstabulation

Count

		POR QUE USA ESA MARCA		
		PRECIO	ACABADO	COSTUMBRE
QUE MARCA UTILIZA UD	CONDOR	6		3
	UNIDAS	2	3	1
	WESCO			
	SUPERIOR			
	GLIDDEN/PINTUCO		1	
	OTRA			
Total		8	4	4

QUE MARCA UTILIZA UD * POR QUE USA ESA MARCA Crosstabulation

Count

		POR QUE	
		TODO	Total
QUE MARCA UTILIZA UD	CONDOR		74
	UNIDAS	1	47
	WESCO		6
	SUPERIOR		9
	GLIDDEN/PINTUCO		7
	OTRA		1
Total		1	144

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	65.163 ^a	30	.000
Likelihood Ratio	42.110	30	.070
N of Valid Cases	144		

a. 38 cells (90.5%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .01.

ANEXO 16

Case Processing Summary

	Cases	
	Valid	
	N	Percent
QUE MARCA UTILIZA UD * CADA CUANTO TIEMPO COMPRA	144	100.0%

Case Processing Summary

	Cases			
	Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent
QUE MARCA UTILIZA UD * CADA CUANTO TIEMPO COMPRA	0	.0%	144	100.0%

QUE MARCA UTILIZA UD * CADA CUANTO TIEMPO COMPRA Crosstabulation

Count

		CADA CUANTO TIEMPO COMPRA	
		SEMANALMENTE	QUINCENALMENTE
QUE MARCA UTILIZA UD	CONDOR	35	21
	UNIDAS	12	8
	WESCO	1	2
	SUPERIOR		3
	GLIDDEN/PINTUCO	2	2
	OTRA		
Total		50	36

QUE MARCA UTILIZA UD * CADA CUANTO TIEMPO COMPRA Crosstabulation

Count

		CADA CUANTO TIEMPO	
		MENSUALMENTE	DIARIAMENTE
QUE MARCA UTILIZA UD	CONDOR	8	10
	UNIDAS	20	7
	WESCO	3	
	SUPERIOR	6	
	GLIDDEN/PINTUCO	3	
	OTRA		
Total		40	17

QUE MARCA UTILIZA UD * CADA CUANTO TIEMPO COMPRA Crosstabulation

Count

		CADA CUANTO	Total
		SEMESTRALMENTE	
QUE MARCA UTILIZA UD	CONDOR		74
	UNIDAS		47
	WESCO		6
	SUPERIOR		9
	GLIDDEN/PINTUCO		7
	OTRA	1	1
Total		1	144

ANEXO 17

Case Processing Summary

	Cases	
	Valid	
	N	Percent
QUE MARCA UTILIZA UD * DONDE COMPRA USUALMENTE	144	100.0%

Case Processing Summary

	Cases			
	Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent
QUE MARCA UTILIZA UD * DONDE COMPRA USUALMENTE	0	.0%	144	100.0%

QUE MARCA UTILIZA UD * DONDE COMPRA USUALMENTE Crosstabulation

Count

		DONDE COMPRA USUALMENTE		
		FABRICA	DISTRIBUIDOR	ALMACEN
QUE MARCA UTILIZA UD	CONDOR	1	9	63
	UNIDAS	2	4	41
	WESCO			6
	SUPERIOR			9
	GLIDDEN/PINTUCO	1		6
	OTRA	1		
Total		5	13	125

QUE MARCA UTILIZA UD * DONDE COMPRA USUALMENTE Crosstabulation

Count

		DONDE	Total
		OTROS	
QUE MARCA UTILIZA UD	CONDOR	1	74
	UNIDAS		47
	WESCO		6
	SUPERIOR		9
	GLIDDEN/PINTUCO		7
	OTRA		1
Total		1	144

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	35.791 ^a	15	.002
Likelihood Ratio	16.748	15	.334
N of Valid Cases	144		

a. 18 cells (75.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .01.

ANEXO 18

Case Processing Summary

	Cases	
	Valid	
	N	Percent
Q' PINTURA AUTOMOTRIZ SE VENDE + * ATRIBUTO+IMP.PARA LA COMPRA	200	100.0%

Case Processing Summary

	Cases			
	Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent
Q' PINTURA AUTOMOTRIZ SE VENDE + * ATRIBUTO+IMP.PARA LA COMPRA	0	.0%	200	100.0%

Q' PINTURA AUTOMOTRIZ SE VENDE + * ATRIBUTO+IMP.PARA LA COMPRA
Crosstabulation

Count

		ATRIBUTO+IMP.PARA LA COMPRA		
		PRECIO	TRADICION	CALIDAD
Q' PINTURA AUTOMOTRIZ SE VENDE +	CONDOR	2	4	59
	UNIDAS	5		68
	WESCO	3		3
	SUPERIOR	10		12
	GLIDDEN/PINTUCO	3	1	22
Total		23	5	164

Q' PINTURA AUTOMOTRIZ SE VENDE + * ATRIBUTO+IMP.PARA LA COMPRA
Crosstabulation

Count

		ATRIBUTO	
		COLORES	Total
Q' PINTURA AUTOMOTRIZ SE VENDE +	CONDOR	4	69
	UNIDAS	2	75
	WESCO		6
	SUPERIOR	1	23
	GLIDDEN/PINTUCO	1	27
Total		8	200

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	45.088 ^a	12	.000
Likelihood Ratio	37.627	12	.000
N of Valid Cases	200		

a. 14 cells (70.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .15.

ANEXO 19

Case Processing Summary

	Cases	
	Valid	
	N	Percent
QUE PINTURA AUTOMOTRIZ ME RECOMENDARIA * POR QUE RECOMENDARIA ESA PINTURA	200	100.0%

Case Processing Summary

	Cases			
	Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent
QUE PINTURA AUTOMOTRIZ ME RECOMENDARIA * POR QUE RECOMENDARIA ESA PINTURA	0	.0%	200	100.0%

QUE PINTURA AUTOMOTRIZ ME RECOMENDARIA * POR QUE RECOMENDARIA ESA PINTURA Crosstabulation

Count

		POR QUE RECOMENDARIA ESA		
		MARGEN DE GANANCIA	CALIDAD	PRECIO
QUE PINTURA AUTOMOTRIZ ME RECOMENDARIA	CONDOR	4	60	1
	UNIDAS	1	65	1
	WESCO	1	5	
	SUPERIOR	1	11	3
	GLIDDEN/PINTUCO	2	21	2
Total		9	162	7

**QUE PINTURA AUTOMOTRIZ ME RECOMENDARIA * POR QUE RECOMENDARIA ESA
PINTURA Crosstabulation**

Count

		POR QUE	
		USOS	VARIEDAD DE COLORES
QUE PINTURA AUTOMOTRIZ ME RECOMENDARIA	CONDOR	1	
	UNIDAS	1	1
	WESCO	3	
	SUPERIOR	2	3
	GLIDDEN/PINTUCO	3	2
Total		10	6

**QUE PINTURA AUTOMOTRIZ ME RECOMENDARIA * POR QUE RECOMENDARIA ESA
PINTURA Crosstabulation**

Count

		POR QUE	
		CANTIDAD	Total
QUE PINTURA AUTOMOTRIZ ME RECOMENDARIA	CONDOR	2	68
	UNIDAS	3	72
	WESCO		9
	SUPERIOR	1	21
	GLIDDEN/PINTUCO		30
Total		6	200

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	52.684 ^a	20	.000
Likelihood Ratio	42.536	20	.002
N of Valid Cases	200		

a. 25 cells (83.3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .27.

ANEXO 20

Case Processing Summary

	Cases	
	Valid	
	N	Percent
QUE PINTURA AUTOMOTRIZ ME RECOMENDARIA * Q' PINTURA AUTOMOTRIZ SE VENDE +	200	100.0%

Case Processing Summary

	Cases			
	Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent
QUE PINTURA AUTOMOTRIZ ME RECOMENDARIA * Q' PINTURA AUTOMOTRIZ SE VENDE +	0	.0%	200	100.0%

**QUE PINTURA AUTOMOTRIZ ME RECOMENDARIA * Q' PINTURA AUTOMOTRIZ SE VENDE
+ Crosstabulation**

Count

		Q' PINTURA AUTOMOTRIZ SE		
		CONDOR	UNIDAS	WESCO
QUE PINTURA AUTOMOTRIZ ME RECOMENDARIA	CONDOR	48	16	1
	UNIDAS	16	47	
	WESCO	1	2	5
	SUPERIOR		3	
	GLIDDEN/PINTUCO	4	7	
Total		69	75	6

QUE PINTURA AUTOMOTRIZ ME RECOMENDARIA * Q' PINTURA AUTOMOTRIZ SE VENDE
+ Crosstabulation

Count

		Q' PINTURA AUTOMOTRIZ SE	
		SUPERIOR	GLIDDEN/PINTUCO
QUE PINTURA AUTOMOTRIZ ME RECOMENDARIA	CONDOR	1	2
	UNIDAS	3	6
	WESCO		1
	SUPERIOR	17	1
	GLIDDEN/PINTUCO	2	17
Total		23	27

QUE PINTURA AUTOMOTRIZ ME RECOMENDARIA * Q' PINTURA AUTOMOTRIZ SE VENDE
+ Crosstabulation

Count

		Total
QUE PINTURA AUTOMOTRIZ ME RECOMENDARIA	CONDOR	68
	UNIDAS	72
	WESCO	9
	SUPERIOR	21
	GLIDDEN/PINTUCO	30
Total		200

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	300.720 ^a	16	.000
Likelihood Ratio	183.586	16	.000
N of Valid Cases	200		

a. 13 cells (52.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .27.

ANEXO 21

Case Processing Summary

	Cases	
	Valid	
	N	Percent
DISTRIBUYE P. SUPERIOR * XQ' NO DISTRIBUYE SUPERIOR	200	100.0%

Case Processing Summary

	Cases			
	Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent
DISTRIBUYE P. SUPERIOR * XQ' NO DISTRIBUYE SUPERIOR	0	.0%	200	100.0%

DISTRIBUYE P. SUPERIOR * XQ' NO DISTRIBUYE SUPERIOR Crosstabulation

Count

		XQ' NO DISTRIBUYE SUPERIOR			
		POCA SALIDA	POCA PROMOCION	SI DISTRIBUYO	MALA CALIDAD
DISTRIBUYE P. SUPERIOR	SI			70	
	NO	13	6		8
Total		13	6	70	8

DISTRIBUYE P. SUPERIOR * XQ' NO DISTRIBUYE SUPERIOR Crosstabulation

Count

		XQ' NO DISTRIBUYE SUPERIOR		
		OTROS	PRECIOS ALTOS	NO DISTRIBUYO
DISTRIBUYE P. SUPERIOR	SI			
	NO	23	27	28
Total		23	27	28

DISTRIBUYE P. SUPERIOR * XQ' NO DISTRIBUYE SUPERIOR Crosstabulation

Count

		XQ' NO	Total
		NO LA CONOCE	
DISTRIBUYE P. SUPERIOR	SI		70
	NO	25	130
Total		25	200

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	200.000 ^a	7	.000
Likelihood Ratio	258.979	7	.000
N of Valid Cases	200		

a. 4 cells (25.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2.10.

ANEXO 22

Case Processing Summary

	Cases	
	Valid	
	N	Percent
ESTRATIFICACION DE CLASES SOCIALES * COLOR DE PREFERENCIA	400	100.0%

Case Processing Summary

	Cases			
	Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent
ESTRATIFICACION DE CLASES SOCIALES * COLOR DE PREFERENCIA	0	.0%	400	100.0%

ESTRATIFICACION DE CLASES SOCIALES * COLOR DE PREFERENCIA Crosstabulation

Count

		COLOR DE PREFERENCIA			Total
		INTENSOS	PASTELES	AMBOS	
ESTRATIFICACION DE CLASES SOCIALES	ALTA	2	9	9	20
	MEDIA	16	40	24	80
	BAJA	64	209	27	300
Total		82	258	60	400

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	37.415 ^a	4	.000
Likelihood Ratio	32.259	4	.000
N of Valid Cases	400		

a. 2 cells (22.2%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 3.00.

ANEXO 23

Case Processing Summary

	Cases	
	Valid	
	N	Percent
ESTRATIFICACION DE CLASES SOCIALES * CONOCE A SUPERIOR	400	100.0%

Case Processing Summary

	Cases			
	Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent
ESTRATIFICACION DE CLASES SOCIALES * CONOCE A SUPERIOR	0	.0%	400	100.0%

ESTRATIFICACION DE CLASES SOCIALES * CONOCE A SUPERIOR Crosstabulation

Count

		CONOCE A SUPERIOR		Total
		SI	NO	
ESTRATIFICACION DE CLASES SOCIALES	ALTA	15	5	20
	MEDIA	48	32	80
	BAJA	133	167	300
Total		196	204	400

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	11.898 ^a	2	.003
Likelihood Ratio	12.156	2	.002
N of Valid Cases	400		

a. 0 cells (.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 9.80.

ANEXO 24

Case Processing Summary

	Cases	
	Valid	
	N	Percent
EDAD DE LOS ENCUESTADOS * MARCA Q' OCUPA EL 1 PUESTO	400	100.0%

Case Processing Summary

	Cases			
	Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent
EDAD DE LOS ENCUESTADOS * MARCA Q' OCUPA EL 1 PUESTO	0	.0%	400	100.0%

EDAD DE LOS ENCUESTADOS * MARCA Q' OCUPA EL 1 PUESTO Crosstabulation

Count

		MARCA Q' OCUPA EL 1 PUESTO			
		CONDOR	UNIDAS	WESCO	SUPERIOR
EDAD DE LOS ENCUESTADOS	20-30	35	26	17	7
	31-40	37	31	18	11
	41-50	21	23	9	
	51-60	6	6	1	2
	+61	1			1
Total		100	86	45	21

EDAD DE LOS ENCUESTADOS * MARCA Q' OCUPA EL 1 PUESTO Crosstabulation

Count

		MARCA Q' OCUPA EL 1 PUESTO			Total
		GLIDDEN-PINTUCO	ULTRA	OTRA	
EDAD DE LOS ENCUESTADOS	20-30	40	6		131
	31-40	50	4	1	152
	41-50	28	4	1	86
	51-60	13			28
	+61	1			3
Total		132	14	2	400

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	20.615 ^a	24	.661
Likelihood Ratio	25.394	24	.385
N of Valid Cases	400		

a. 17 cells (48.6%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .02.

ANEXO 25

Case Processing Summary

	Cases	
	Valid	
	N	Percent
CONOCE A SUPERIOR * QUE CONOCE DE SUPERIOR	400	100.0%

Case Processing Summary

	Cases			
	Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent
CONOCE A SUPERIOR * QUE CONOCE DE SUPERIOR	0	.0%	400	100.0%

CONOCE A SUPERIOR * QUE CONOCE DE SUPERIOR Crosstabulation

Count

		QUE CONOCE DE SUPERIOR			
		NO CONOCE	BUENA CALIDAD	SOLO PUBLICIDAD	CALIDAD NO RECONOCIDA
CONOCE A SUPERIOR	SI		79	51	9
	NO	201		3	
Total		201	79	54	9

CONOCE A SUPERIOR * QUE CONOCE DE SUPERIOR Crosstabulation

Count

		QUE CONOCE DE		Total
		BONITOS COLORES	ECONOMICA Y POPULAR	
CONOCE A SUPERIOR	SI	24	33	196
	NO			204
Total		24	33	400

ANEXO 26

Case Processing Summary

	Cases	
	Valid	
	N	Percent
ESTRATIFICACION DE CLASES SOCIALES * QUE CONOCE DE SUPERIOR	400	100.0%

Case Processing Summary

	Cases			
	Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent
ESTRATIFICACION DE CLASES SOCIALES * QUE CONOCE DE SUPERIOR	0	.0%	400	100.0%

ESTRATIFICACION DE CLASES SOCIALES * QUE CONOCE DE SUPERIOR Crosstabulation

Count

		QUE CONOCE DE SUPERIOR		
		NO CONOCE	BUENA CALIDAD	SOLO PUBLICIDAD
ESTRATIFICACION DE CLASES SOCIALES	ALTA	5	3	5
	MEDIA	32	32	11
	BAJA	164	44	38
Total		201	79	54

ESTRATIFICACION DE CLASES SOCIALES * QUE CONOCE DE SUPERIOR
Crosstabulation

Count

		QUE CONOCE DE	
		CALIDAD NO RECONOCIDA	BONITOS COLORES
ESTRATIFICACION DE CLASES SOCIALES	ALTA	2	
	MEDIA		5
	BAJA	7	19
Total		9	24

ESTRATIFICACION DE CLASES SOCIALES * QUE CONOCE DE SUPERIOR
Crosstabulation

Count

		QUE	Total
		ECONOMICA Y POPULAR	
ESTRATIFICACION DE CLASES SOCIALES	ALTA	5	20
	MEDIA		80
	BAJA	28	300
Total		33	400

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	50.496 ^a	10	.000
Likelihood Ratio	52.037	10	.000
N of Valid Cases	400		

a. 7 cells (38.9%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .45.

ANEXO 27

Case Processing Summary

	Cases	
	Valid	
	N	Percent
ESTRATIFICACION DE CLASES SOCIALES * MARCA QUE COMPRA	400	100.0%

Case Processing Summary

	Cases			
	Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent
ESTRATIFICACION DE CLASES SOCIALES * MARCA QUE COMPRA	0	.0%	400	100.0%

ESTRATIFICACION DE CLASES SOCIALES * MARCA QUE COMPRA Crosstabulation

Count

		MARCA QUE COMPRA			
		CONDOR	UNIDAS	WESCO	SUPERIOR
ESTRATIFICACION DE CLASES SOCIALES	ALTA	7	4		
	MEDIA	18	19	10	11
	BAJA	75	69	17	30
Total		100	92	27	41

ESTRATIFICACION DE CLASES SOCIALES * MARCA QUE COMPRA Crosstabulation

Count

		MARCA QUE COMPRA	
		GLIDDEN/PINTUCO	ULTRA
ESTRATIFICACION DE CLASES SOCIALES	ALTA	6	
	MEDIA	20	2
	BAJA	87	18
Total		113	20

ESTRATIFICACION DE CLASES SOCIALES * MARCA QUE COMPRA Crosstabulation

Count

		MARCA	Total
		OTRA	
ESTRATIFICACION DE CLASES SOCIALES	ALTA	3	20
	MEDIA		80
	BAJA	4	300
Total		7	400

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	34.655 ^a	12	.001
Likelihood Ratio	27.274	12	.007
N of Valid Cases	400		

a. 7 cells (33.3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .35.

ANEXO 28

Case Processing Summary

	Cases	
	Valid	
	N	Percent
ESTRATIFICACION DE CLASES SOCIALES * LUGAR DONDE COMPRA	400	100.0%

Case Processing Summary

	Cases			
	Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent
ESTRATIFICACION DE CLASES SOCIALES * LUGAR DONDE COMPRA	0	.0%	400	100.0%

ESTRATIFICACION DE CLASES SOCIALES * LUGAR DONDE COMPRA Crosstabulation

Count

		LUGAR DONDE COMPRA		
		FERRETERIA	FABRICA	TALLERES
ESTRATIFICACION DE CLASES SOCIALES	ALTA	3		
	MEDIA	24	1	4
	BAJA	132	3	9
Total		159	4	13

ESTRATIFICACION DE CLASES SOCIALES * LUGAR DONDE COMPRA Crosstabulation

Count

		LUGAR DONDE COMPRA		Total
		ALMACENES	MAYORIST A	
ESTRATIFICACION DE CLASES SOCIALES	ALTA	17		20
	MEDIA	48	3	80
	BAJA	133	23	300
Total		198	26	400

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	19.421 ^a	8	.013
Likelihood Ratio	21.735	8	.005
N of Valid Cases	400		

a. 6 cells (40.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .20.

ANEXO 29

Case Processing Summary

	Cases	
	Valid	
	N	Percent
ESTRATIFICACION DE CLASES SOCIALES * FRECUENCIA CON QUE PINTA SU HOGAR	400	100.0%

Case Processing Summary

	Cases			
	Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent
ESTRATIFICACION DE CLASES SOCIALES * FRECUENCIA CON QUE PINTA SU HOGAR	0	.0%	400	100.0%

ESTRATIFICACION DE CLASES SOCIALES * FRECUENCIA CON QUE PINTA SU HOGAR Crosstabulation

Count

		FRECUENCIA CON QUE PINTA SU HOGAR			
		CADA 4 MESES	CADA 6 MESES	UNA VEZ AL AÑO	CADA DOS AÑOS
ESTRATIFICACION DE CLASES SOCIALES	ALTA		6	14	
	MEDIA		7	42	30
	BAJA	4	26	220	17
Total		4	39	276	47

ESTRATIFICACION DE CLASES SOCIALES * FRECUENCIA CON QUE PINTA SU HOGAR
Crosstabulation

Count

		FRECUENCIA CON		Total
		CADA 3 AÑOS	OTROS	
ESTRATIFICACION DE CLASES SOCIALES	ALTA			20
	MEDIA	1		80
	BAJA	10	23	300
Total		11	23	400

ANEXO 30

Case Processing Summary

	Cases	
	Valid	
	N	Percent
ESTRATIFICACION DE CLASES SOCIALES * MARCA Q' OCUPA EL 1 PUESTO	400	100.0%

Case Processing Summary

	Cases			
	Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent
ESTRATIFICACION DE CLASES SOCIALES * MARCA Q' OCUPA EL 1 PUESTO	0	.0%	400	100.0%

ESTRATIFICACION DE CLASES SOCIALES * MARCA Q' OCUPA EL 1 PUESTO
Crosstabulation

Count

		MARCA Q' OCUPA EL 1 PUESTO			
		CONDOR	UNIDAS	WESCO	SUPERIOR
ESTRATIFICACION DE CLASES SOCIALES	ALTA	5	3	2	1
	MEDIA	23	13	12	9
	BAJA	72	70	31	11
Total		100	86	45	21

ESTRATIFICACION DE CLASES SOCIALES * MARCA Q' OCUPA EL 1 PUESTO
Crosstabulation

Count

		MARCA Q' OCUPA EL 1	
		GLIDDEN-PINTUCO	ULTRA
ESTRATIFICACION DE CLASES SOCIALES	ALTA	8	
	MEDIA	22	1
	BAJA	102	13
Total		132	14

ESTRATIFICACION DE CLASES SOCIALES * MARCA Q' OCUPA EL 1 PUESTO
Crosstabulation

Count

		MARCA	Total
		OTRA	
ESTRATIFICACION DE CLASES SOCIALES	ALTA	1	20
	MEDIA		80
	BAJA	1	300
Total		2	400

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	22.870 ^a	12	.029
Likelihood Ratio	17.889	12	.119
N of Valid Cases	400		

a. 9 cells (42.9%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .10.

ANEXO 31

Case Processing Summary

	Cases	
	Valid	
	N	Percent
MARCA COMPRADA EN LOS ULTIMOS 12 MESES * PROXIMA MARCA A COMPRAR	400	100.0%

Case Processing Summary

	Cases			
	Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent
MARCA COMPRADA EN LOS ULTIMOS 12 MESES * PROXIMA MARCA A COMPRAR	0	.0%	400	100.0%

MARCA COMPRADA EN LOS ULTIMOS 12 MESES * PROXIMA MARCA A COMPRAR
Crosstabulation

Count

		PROXIMA MARCA A COMPRAR		
		CONDOR	UNIDAS	WESCO
MARCA COMPRADA EN LOS ULTIMOS 12 MESES	CONDOR	71	6	2
	UNIDAS	13	59	1
	WESCO	4	4	11
	SUPERIOR	3	3	3
	GLIDDEN-PINTUCO	5	5	1
	ULTRA	3	5	
OTRA				
Total		99	82	18

MARCA COMPRADA EN LOS ULTIMOS 12 MESES * PROXIMA MARCA A COMPRAR
Crosstabulation

Count

		PROXIMA MARCA A COMPRAR		
		SUPERIOR	GLIDDEN-PINTUCO	ULTRA
MARCA	CONDOR		12	2
COMPRADA	UNIDAS	2	9	3
EN LOS	WESCO	4	1	2
ULTIMOS 12	SUPERIOR	31	2	1
MESES	GLIDDEN-PINTUCO		107	
	ULTRA	1	2	11
	OTRA	1	3	
Total		39	136	19

MARCA COMPRADA EN LOS ULTIMOS 12 MESES * PROXIMA MARCA A COMPRAR
Crosstabulation

Count

		PROXIMA	Total
		OTRA	
MARCA	CONDOR		93
COMPRADA	UNIDAS	2	89
EN LOS	WESCO		26
ULTIMOS 12	SUPERIOR	1	44
MESES	GLIDDEN-PINTUCO		118
	ULTRA		22
	OTRA	4	8
Total		7	400

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	915.164 ^a	36	.000
Likelihood Ratio	599.652	36	.000
N of Valid Cases	400		

a. 27 cells (55.1%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .14.

ANEXO 32

Case Processing Summary

	Cases	
	Valid	
	N	Percent
ESTRATIFICACION DE CLASES SOCIALES * OCUPACION	400	100.0%

Case Processing Summary

	Cases			
	Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent
ESTRATIFICACION DE CLASES SOCIALES * OCUPACION	0	.0%	400	100.0%

ESTRATIFICACION DE CLASES SOCIALES * OCUPACION Crosstabulation

Count

		OCUPACION		
		ESTUDIANTES	PROFESIONALES	ARTESANOS
ESTRATIFICACION DE CLASES SOCIALES	ALTA		14	
	MEDIA	2	52	4
	BAJA	8	55	62
Total		10	121	66

ESTRATIFICACION DE CLASES SOCIALES * OCUPACION Crosstabulation

Count

		OCUPACION		Total
		AMA DE CASA	OTROS	
ESTRATIFICACION DE CLASES SOCIALES	ALTA	6		20
	MEDIA	13	9	80
	BAJA	112	63	300
Total		131	72	400

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	85.613 ^a	8	.000
Likelihood Ratio	88.386	8	.000
N of Valid Cases	400		

a. 4 cells (26.7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .50.

ANEXO 33

Case Processing Summary

	Cases	
	Valid	
	N	Percent
MARCA QUE PREFIERE * MARCA QUE COMPRA	400	100.0%

Case Processing Summary

	Cases			
	Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent
MARCA QUE PREFIERE * MARCA QUE COMPRA	0	.0%	400	100.0%

MARCA QUE PREFIERE * MARCA QUE COMPRA Crosstabulation

Count

		MARCA QUE COMPRA			
		CONDOR	UNIDAS	WESCO	SUPERIOR
MARCA QUE PREFIERE	CONDOR	87	3	1	1
	UNIDAS	6	79	2	4
	WESCO		2	16	
	SUPERIOR	1		2	33
	GLIDDEN-PINTUCO	6	7	3	2
	ULTRA		1	3	
	OTRA				1
Total		100	92	27	41

MARCA QUE PREFIERE * MARCA QUE COMPRA Crosstabulation

Count

		MARCA QUE COMPRA	
		GLIDDEN/PINTUCO	ULTRA
MARCA QUE PREFIERE	CONDOR	1	1
	UNIDAS	6	
	WESCO	1	
	SUPERIOR		
	GLIDDEN-PINTUCO	104	1
	ULTRA		18
	OTRA	1	
Total		113	20

MARCA QUE PREFIERE * MARCA QUE COMPRA Crosstabulation

Count

		MARCA	Total
		OTRA	
MARCA QUE PREFIERE	CONDOR		94
	UNIDAS	1	98
	WESCO		19
	SUPERIOR	1	37
	GLIDDEN-PINTUCO	3	126
	ULTRA		22
	OTRA	2	4
Total		7	400

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	1370.136 ^a	36	.000
Likelihood Ratio	844.536	36	.000
N of Valid Cases	400		

a. 26 cells (53.1%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .07.

ANEXO 34

Case Processing Summary

	Cases	
	Valid	
	N	Percent
MARCA QUE COMPRA * PORQUE PREFIERE ESA MARCA	400	100.0%

Case Processing Summary

	Cases			
	Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent
MARCA QUE COMPRA * PORQUE PREFIERE ESA MARCA	0	.0%	400	100.0%

MARCA QUE COMPRA * PORQUE PREFIERE ESA MARCA Crosstabulation

Count

		PORQUE PREFIERE ESA MARCA		
		CUBRIMIENTO	COLORES	RECOMENDACION
MARCA QUE COMPRA	CONDOR	4	30	6
	UNIDAS	1	19	5
	WESCO	2	7	1
	SUPERIOR	1	3	3
	GLIDDEN/PINTUCO	5	53	6
	ULTRA	1	2	
	OTRA		1	2
Total		14	115	23

MARCA QUE COMPRA * PORQUE PREFIERE ESA MARCA Crosstabulation

Count

		PORQUE PREFIERE ESA MARCA		
		RENDIMIENTO	PRECIO	CALIDAD
MARCA QUE COMPRA	CONDOR	8	9	33
	UNIDAS	8	13	38
	WESCO	1	6	
	SUPERIOR	5	8	16
	GLIDDEN/PINTUCO	9	5	23
	ULTRA	3	7	5
	OTRA	1	1	
Total		35	49	115

MARCA QUE COMPRA * PORQUE PREFIERE ESA MARCA Crosstabulation

Count

		PORQUE PREFIERE ESA	
		ACABADO	COSTUMBRE
MARCA QUE COMPRA	CONDOR	4	5
	UNIDAS	6	2
	WESCO	6	4
	SUPERIOR	2	2
	GLIDDEN/PINTUCO	3	7
	ULTRA	1	1
	OTRA	1	
Total		23	21

MARCA QUE COMPRA * PORQUE PREFIERE ESA MARCA Crosstabulation

Count

		PORQUE	Total
		PROMOCION	
MARCA QUE COMPRA	CONDOR	1	100
	UNIDAS		92
	WESCO		27
	SUPERIOR	1	41
	GLIDDEN/PINTUCO	2	113
	ULTRA		20
	OTRA	1	7
Total		5	400

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	112.997 ^a	48	.000
Likelihood Ratio	110.355	48	.000
N of Valid Cases	400		

a. 36 cells (57.1%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .09.

ANEXO 35

Case Processing Summary

	Cases	
	Valid	
	N	Percent
MARCA QUE COMPRA * FACTOR QUE DETERMINA LA COMPRA	400	100.0%

Case Processing Summary

	Cases			
	Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent
MARCA QUE COMPRA * FACTOR QUE DETERMINA LA COMPRA	0	.0%	400	100.0%

MARCA QUE COMPRA * FACTOR QUE DETERMINA LA COMPRA Crosstabulation

Count

		FACTOR QUE DETERMINA LA COMPRA		
		CUBRIMIENTO	COLORES	RECOMENDACION
MARCA QUE COMPRA	CONDOR	5	30	2
	UNIDAS	4	19	
	WESCO		2	1
	SUPERIOR	2	7	
	GLIDDEN/PINTUCO	9	34	2
	ULTRA	2	1	
	OTRA		3	
Total		22	96	5

MARCA QUE COMPRA * FACTOR QUE DETERMINA LA COMPRA Crosstabulation

Count

		FACTOR QUE DETERMINA LA		
		RENDIMIENTO	PRECIO	CALIDAD
MARCA QUE COMPRA	CONDOR	7	11	38
	UNIDAS	8	14	35
	WESCO	2	10	7
	SUPERIOR	3	6	10
	GLIDDEN/PINTUCO	7	7	43
	ULTRA	3	12	1
	OTRA	1	1	1
Total		31	61	135

MARCA QUE COMPRA * FACTOR QUE DETERMINA LA COMPRA Crosstabulation

Count

		FACTOR QUE	
		ACABADO	COSTUMBRE
MARCA QUE COMPRA	CONDOR	6	1
	UNIDAS	11	1
	WESCO	4	1
	SUPERIOR	10	3
	GLIDDEN/PINTUCO	7	4
	ULTRA	1	
	OTRA		
Total		39	10

MARCA QUE COMPRA * FACTOR QUE DETERMINA LA COMPRA Crosstabulation

Count

		FACTOR	Total
		PROMOCION	
MARCA QUE COMPRA	CONDOR		100
	UNIDAS		92
	WESCO		27
	SUPERIOR		41
	GLIDDEN/PINTUCO		113
	ULTRA		20
	OTRA	1	7
Total		1	400

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	150.047 ^a	48	.000
Likelihood Ratio	96.445	48	.000
N of Valid Cases	400		

a. 39 cells (61.9%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .02.

ANEXO 36

Case Processing Summary

	Cases	
	Valid	
	N	Percent
Q' PINTURA DE CASA SE VENDE + * ATRIBUTO+IMP.PARA LA COMPRA	200	100.0%

Case Processing Summary

	Cases			
	Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent
Q' PINTURA DE CASA SE VENDE + * ATRIBUTO+IMP.PARA LA COMPRA	0	.0%	200	100.0%

Q' PINTURA DE CASA SE VENDE + * ATRIBUTO+IMP.PARA LA COMPRA Crosstabulation

Count

		ATRIBUTO+IMP.PARA LA COMPRA		
		PRECIO	TRADICION	CALIDAD
Q' PINTURA DE CASA SE VENDE +	CONDOR	1	2	35
	UNIDAS	2		58
	WESCO			1
	SUPERIOR	4		12
	GLIDDEN/PINTUCO	2		27
	ULTRA	24	5	19
Total		33	7	152

Q' PINTURA DE CASA SE VENDE + * ATRIBUTO+IMP.PARA LA COMPRA Crosstabulation

Count

		ATRIBUTO	Total
		COLORES	
Q'	CONDOR		38
PINTURA	UNIDAS	1	61
DE CASA	WESCO		1
SE	SUPERIOR	1	17
VENDE +	GLIDDEN/PINTUCO	1	30
	ULTRA	5	53
Total		8	200

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	72.303 ^a	15	.000
Likelihood Ratio	75.080	15	.000
N of Valid Cases	200		

a. 16 cells (66.7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .04.

ANEXO 37

Case Processing Summary

	Cases	
	Valid	
	N	Percent
QUE PINTURA DE CASA ME RECOMENDARIA * POR QUE RECOMENDARIA ESA PINTURA	200	100.0%

Case Processing Summary

	Cases			
	Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent
QUE PINTURA DE CASA ME RECOMENDARIA * POR QUE RECOMENDARIA ESA PINTURA	0	.0%	200	100.0%

QUE PINTURA DE CASA ME RECOMENDARIA * POR QUE RECOMENDARIA ESA PINTURA
Crosstabulation

Count

		POR QUE RECOMENDARIA ESA		
		MARGEN DE GANANCIA	CALIDAD	PRECIO
QUE PINTURA DE CASA ME RECOMENDARIA	CONDOR		43	1
	UNIDAS	1	65	
	WESCO		1	
	SUPERIOR		15	2
	GLIDDEN/PINTUCO	1	33	1
	ULTRA		5	19
Total		2	162	23

QUE PINTURA DE CASA ME RECOMENDARIA * POR QUE RECOMENDARIA ESA PINTURA
Crosstabulation

Count

		POR QUE	
		USOS	VARIEDAD DE COLORES
QUE PINTURA DE CASA ME RECOMENDARIA	CONDOR		
	UNIDAS		1
	WESCO		
	SUPERIOR	3	1
	GLIDDEN/PINTUCO	1	2
	ULTRA		
Total		4	4

QUE PINTURA DE CASA ME RECOMENDARIA * POR QUE RECOMENDARIA ESA PINTURA
Crosstabulation

Count

		POR QUE	
		CANTIDAD	Total
QUE PINTURA DE CASA ME RECOMENDARIA	CONDOR		44
	UNIDAS	1	68
	WESCO		1
	SUPERIOR		21
	GLIDDEN/PINTUCO		38
	ULTRA	4	28
Total		5	200

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	152.397 ^a	25	.000
Likelihood Ratio	117.228	25	.000
N of Valid Cases	200		

a. 29 cells (80.6%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .01.

ANEXO 38

Case Processing Summary

	Cases	
	Valid	
	N	Percent
QUE PINTURA DE CASA ME RECOMENDARIA * Q' PINTURA DE CASA SE VENDE +	200	100.0%

Case Processing Summary

	Cases			
	Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent
QUE PINTURA DE CASA ME RECOMENDARIA * Q' PINTURA DE CASA SE VENDE +	0	.0%	200	100.0%

QUE PINTURA DE CASA ME RECOMENDARIA * Q' PINTURA DE CASA SE VENDE +
Crosstabulation

Count

		Q' PINTURA DE CASA SE VENDE		
		CONDOR	UNIDAS	WESCO
QUE PINTURA DE CASA ME RECOMENDARIA	CONDOR	34	5	1
	UNIDAS	2	51	
	WESCO		1	
	SUPERIOR		4	
	GLIDDEN/PINTUCO	2		
Total		38	61	1

**QUE PINTURA DE CASA ME RECOMENDARIA * Q' PINTURA DE CASA SE VENDE +
Crosstabulation**

Count

		Q' PINTURA DE CASA SE VENDE	
		SUPERIOR	GLIDDEN/PINTUCO
QUE PINTURA DE CASA ME RECOMENDARIA	CONDOR		
	UNIDAS		3
	WESCO		
	SUPERIOR	16	1
	GLIDDEN/PINTUCO	1	26
	ULTRA		
Total		17	30

**QUE PINTURA DE CASA ME RECOMENDARIA * Q' PINTURA DE CASA SE VENDE +
Crosstabulation**

Count

		Q'	
		ULTRA	Total
QUE PINTURA DE CASA ME RECOMENDARIA	CONDOR	5	44
	UNIDAS	12	68
	WESCO		1
	SUPERIOR	3	21
	GLIDDEN/PINTUCO	5	38
	ULTRA	28	28
Total		53	200

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	651.369 ^a	25	.000
Likelihood Ratio	345.626	25	.000
N of Valid Cases	200		

a. 18 cells (50.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .01.

ANEXO 39

Case Processing Summary

	Cases	
	Valid	
	N	Percent
DISTRIBUYE P. SUPERIOR * XQ' NO DISTRIBUYE SUPERIOR	200	100.0%

Case Processing Summary

	Cases			
	Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent
DISTRIBUYE P. SUPERIOR * XQ' NO DISTRIBUYE SUPERIOR	0	.0%	200	100.0%

DISTRIBUYE P. SUPERIOR * XQ' NO DISTRIBUYE SUPERIOR Crosstabulation

Count

		XQ' NO DISTRIBUYE SUPERIOR			
		POCA SALIDA	MALA CALIDAD	OTROS	PRECIOS ALTOS
DISTRIBUYE P.	SI				
SUPERIOR	NO	14	3	42	26
Total		14	3	42	26

DISTRIBUYE P. SUPERIOR * XQ' NO DISTRIBUYE SUPERIOR Crosstabulation

Count

		XQ' NO DISTRIBUYE		Total
		SI DISTRIBUYO	NO LA CONOCE	
DISTRIBUYE P. SUPERIOR	SI	76		76
	NO		39	124
Total		76	39	200

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	200.000 ^a	5	.000
Likelihood Ratio	265.626	5	.000
N of Valid Cases	200		

a. 2 cells (16.7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1.14.

ANEXO 40

Statistics

		PORQUE LA COMPRARIA	SI LA ENCUENTRA LA COMPRARIA	LUGAR DONDE COMPRA	POR QUE COMPRA EN ESE LUGAR
N	Valid	400	400	400	400
	Missing	0	0	0	0

Frequency Table

PORQUE LA COMPRARIA

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	NO CONOCE	76	19.0	19.0	19.0
	CARA	4	1.0	1.0	20.0
	BONITOS COLORES	23	5.8	5.8	25.8
	BUEN PRECIO	27	6.8	6.8	32.5
	RECOMENDACION	25	6.3	6.3	38.8
	PARA PROBARLA	47	11.8	11.8	50.5
	YA LA HE USADO	36	9.0	9.0	59.5
	PROMOCIONES	9	2.3	2.3	61.8
	CALIDAD	23	5.8	5.8	67.5
	NO LA COMPRARIA	130	32.5	32.5	100.0
	Total	400	100.0	100.0	

SI LA ENCUENTRA LA COMPRARIA

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	SI	179	44.8	44.8	44.8
	NO	221	55.3	55.3	100.0
	Total	400	100.0	100.0	

LUGAR DONDE COMPRA

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	FERRETERIA	159	39.8	39.8	39.8
	FABRICA	4	1.0	1.0	40.8
	TALLERES	13	3.3	3.3	44.0
	ALMACENES	198	49.5	49.5	93.5
	MAYORISTA	26	6.5	6.5	100.0
	Total	400	100.0	100.0	

POR QUE COMPRA EN ESE LUGAR

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	PRECIO	80	20.0	20.0	20.0
	UBICACION	189	47.3	47.3	67.3
	SERVICIO	119	29.8	29.8	97.0
	OTROS	12	3.0	3.0	100.0
	Total	400	100.0	100.0	

Statistics

		XQ' NO DISTRIBUYE SUPERIOR	Q' LO HARIA DISTRIBUIR P.S.	Q' PINTURA DE CASA SE VENDE +	QUE PINTURA DE CASA ME RECOMENDARI A
N	Valid	200	200	200	200
	Missing	0	0	0	0

Frequency Table

XQ' NO DISTRIBUYE SUPERIOR

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	POCA SALIDA	14	7.0	7.0	7.0
	MALA CALIDAD	3	1.5	1.5	8.5
	OTROS	42	21.0	21.0	29.5
	PRECIOS ALTOS	26	13.0	13.0	42.5
	SI DISTRIBUYO	76	38.0	38.0	80.5
	NO LA CONOCE	39	19.5	19.5	100.0
	Total	200	100.0	100.0	

Q' LO HARIA DISTRIBUIR P.S.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	CALIDAD	4	2.0	2.0	2.0
	NADA	2	1.0	1.0	3.0
	DEPENDE DEL DUENO	8	4.0	4.0	7.0
	GARANTIA	3	1.5	1.5	8.5
	SALIDA EN EL MERCADO	2	1.0	1.0	9.5
	CREDITO	35	17.5	17.5	27.0
	PUBLICIDAD	36	18.0	18.0	45.0
	OTROS	30	15.0	15.0	60.0
	SI DISTRIBUYE	76	38.0	38.0	98.0
	MAYOR DEMANDA	4	2.0	2.0	100.0
	Total	200	100.0	100.0	

Q' PINTURA DE CASA SE VENDE +

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	CONDOR	38	19.0	19.0	19.0
	UNIDAS	61	30.5	30.5	49.5
	WESCO	1	.5	.5	50.0
	SUPERIOR	17	8.5	8.5	58.5
	GLIDDEN/PINTUCO	30	15.0	15.0	73.5
	ULTRA	53	26.5	26.5	100.0
	Total	200	100.0	100.0	

QUE PINTURA DE CASA ME RECOMENDARIA

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	CONDOR	44	22.0	22.0	22.0
	UNIDAS	68	34.0	34.0	56.0
	WESCO	1	.5	.5	56.5
	SUPERIOR	21	10.5	10.5	67.0
	GLIDDEN/PINTUCO	38	19.0	19.0	86.0
	ULTRA	28	14.0	14.0	100.0
	Total	200	100.0	100.0	

Statistics

		XQ' NO DISTRIBUYE SUPERIOR	Q' LO HARIA DISTRIBUIR P.S.	QUE PINTURA AUTOMOTRIZ ME RECOMENDARI A	Q' PINTURA AUTOMOTRI Z SE VENDE +
N	Valid	200	200	200	200
	Missing	0	0	0	0

Frequency Table

XQ' NO DISTRIBUYE SUPERIOR

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	POCA SALIDA	13	6.5	6.5	6.5
	POCA PROMOCION	6	3.0	3.0	9.5
	SI DISTRIBUYO	70	35.0	35.0	44.5
	MALA CALIDAD	8	4.0	4.0	48.5
	OTROS	23	11.5	11.5	60.0
	PRECIOS ALTOS	27	13.5	13.5	73.5
	NO DISTRIBUYO	28	14.0	14.0	87.5
	NO LA CONOCE	25	12.5	12.5	100.0
	Total	200	100.0	100.0	

Q' LO HARIA DISTRIBUIR P.S.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	CALIDAD	6	3.0	3.0	3.0
	NADA	21	10.5	10.5	13.5
	CREDITO	16	8.0	8.0	21.5
	GARANTIA	6	3.0	3.0	24.5
	SALIDA EN EL MERCADO	8	4.0	4.0	28.5
	PRECIO	28	14.0	14.0	42.5
	PUBLICIDAD	26	13.0	13.0	55.5
	OTROS	17	8.5	8.5	64.0
	SI DISTRIBUYE	69	34.5	34.5	98.5
	MAYOR DEMANDA	3	1.5	1.5	100.0
	Total	200	100.0	100.0	

QUE PINTURA AUTOMOTRIZ ME RECOMENDARIA

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	CONDOR	68	34.0	34.0	34.0
	UNIDAS	72	36.0	36.0	70.0
	WESCO	9	4.5	4.5	74.5
	SUPERIOR	21	10.5	10.5	85.0
	GLIDDEN/PINTUCO	30	15.0	15.0	100.0
	Total	200	100.0	100.0	

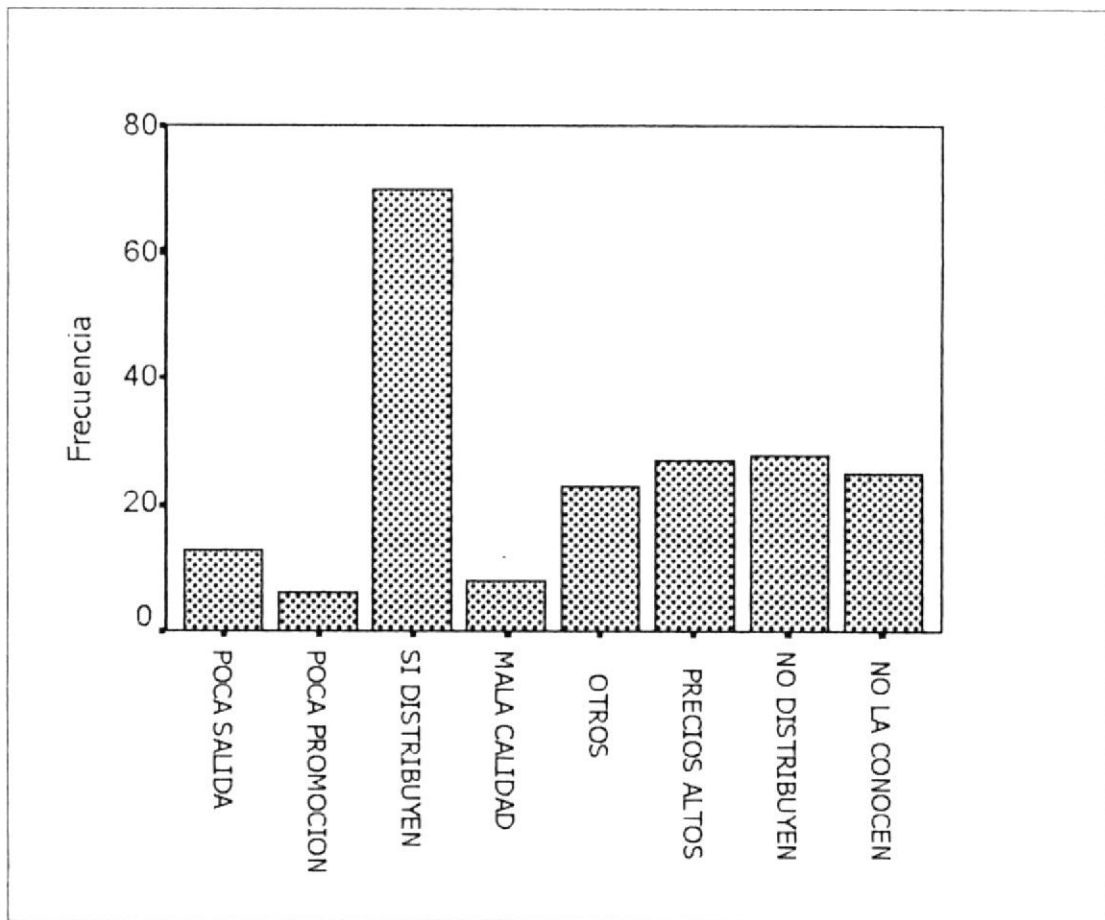
Q' PINTURA AUTOMOTRIZ SE VENDE +

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	CONDOR	69	34.5	34.5	34.5
	UNIDAS	75	37.5	37.5	72.0
	WESCO	6	3.0	3.0	75.0
	SUPERIOR	23	11.5	11.5	86.5
	GLIDDEN/PINTUCO	27	13.5	13.5	100.0
	Total	200	100.0	100.0	

ANEXO 41

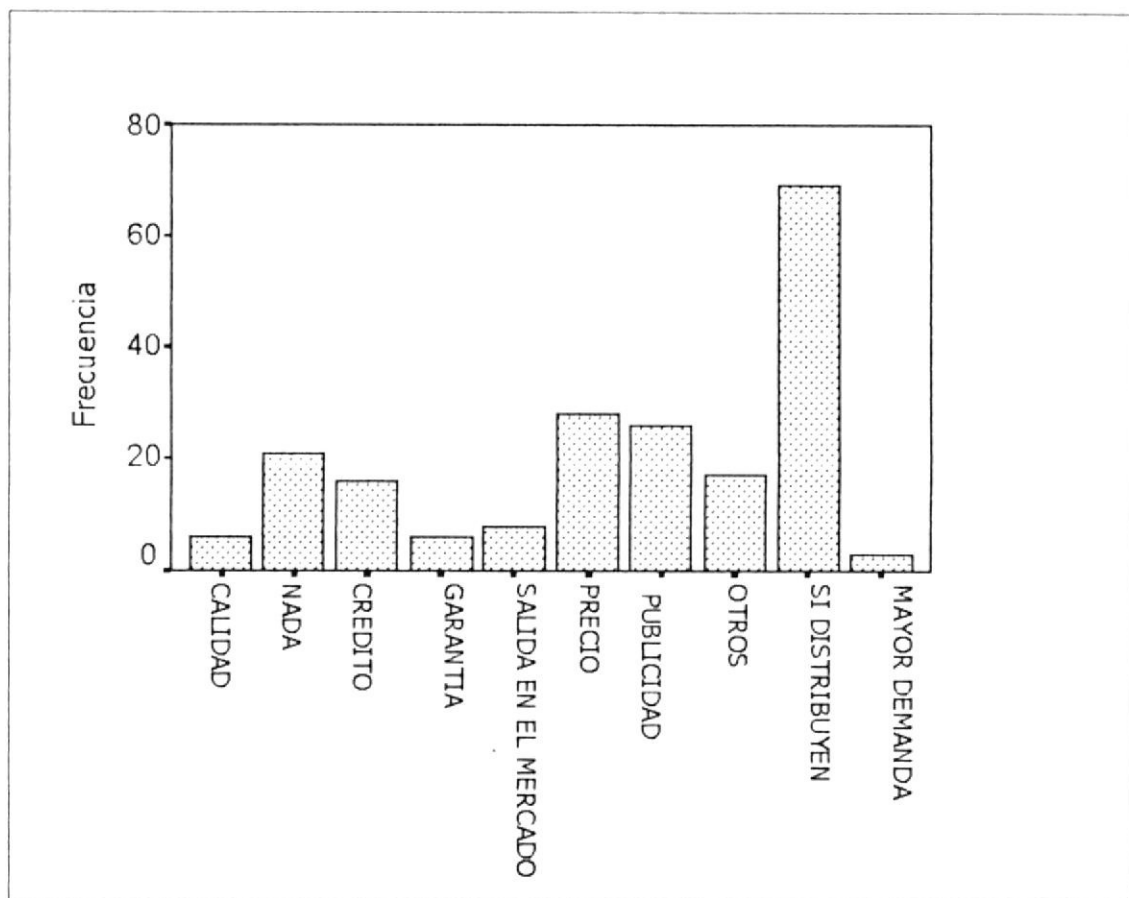
GRAFICOS DE LOS DISTRIBUIDORES DE PINTURA AUTOMOTRIZ

FRECUENCIA DE LAS RAZONES POR LA CUAL NO DISTRIBUYEN SUPERIOR



Fuente: Investigación de Mercado para Pinturas Superior
Elaborado por: Ma. Fernanda Barba, Ana María Flores, Fabricio Tutivén
Fecha: Junio 2001

FRECUENCIA DE LAS RAZONES POR LA CUAL EMPEZARIAN A DISTRIBUIR SUPERIOR

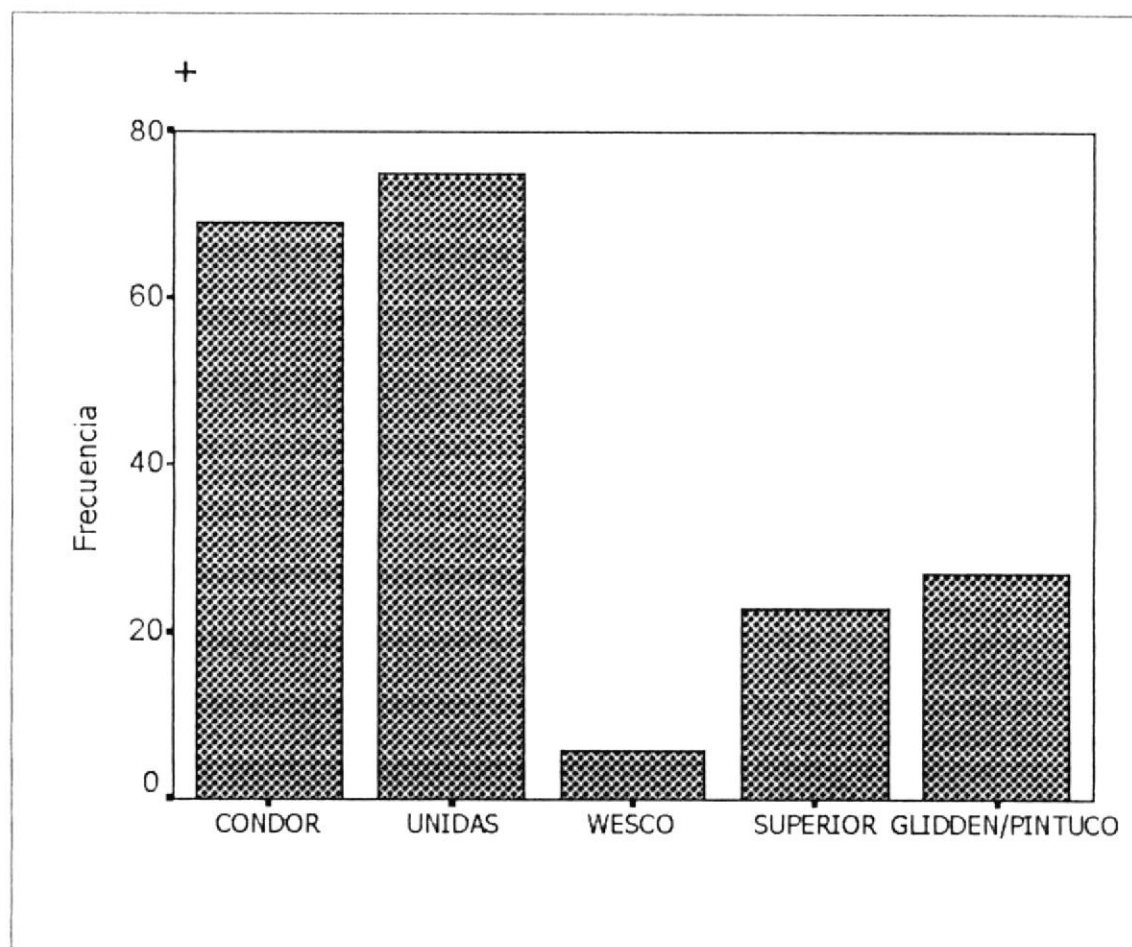


Fuente: Investigación de Mercado para Pinturas Superior

Elaborado por: Ma. Fernanda Barba, Ana María Flores, Fabricio Tutivén

Fecha: Junio 2001

FRECUENCIA DE LA PINTURA AUTOMOTRIZ MAS VENDIDA



Fuente: Investigación de Mercado para Pinturas Superior

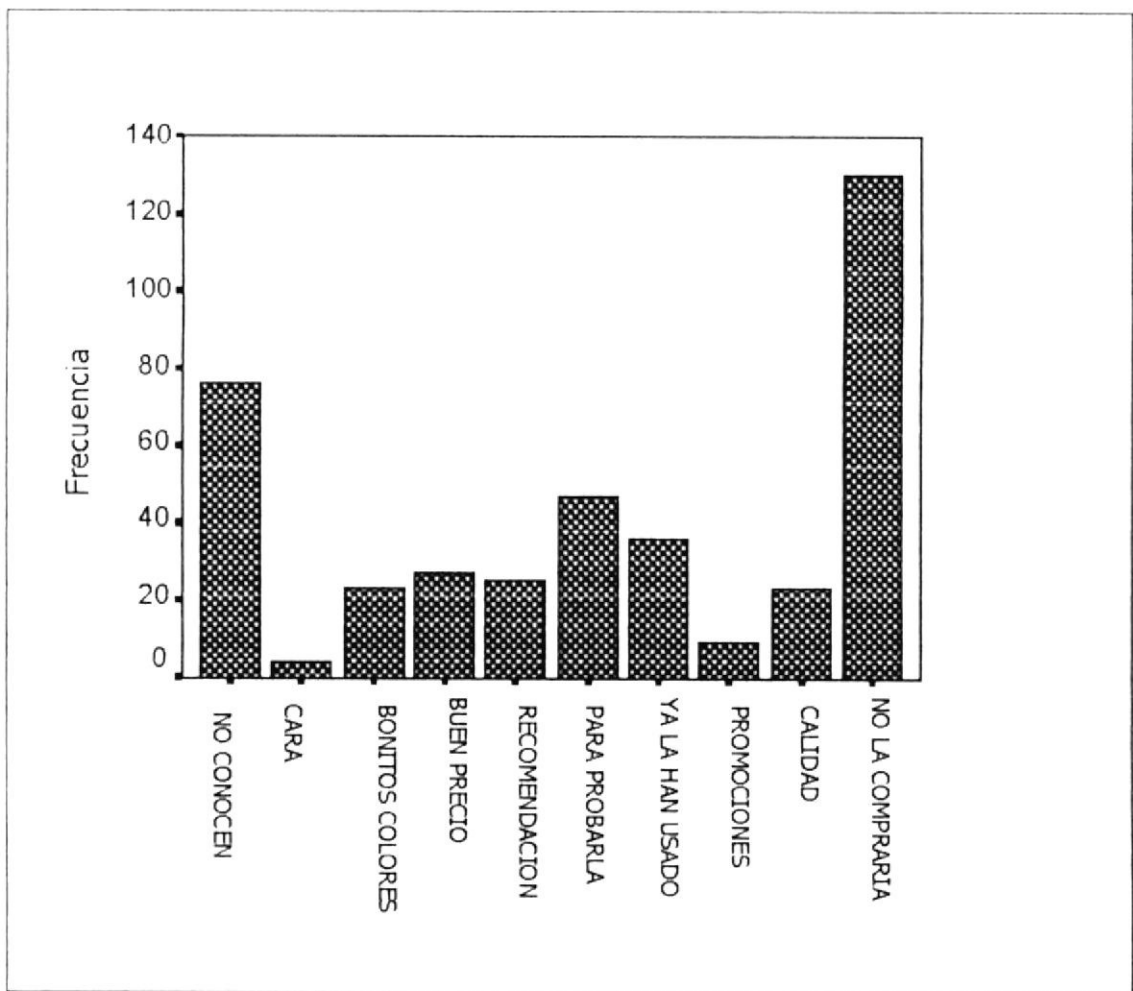
Elaborado por: Ma. Fernanda Barba, Ana María Flores, Fabricio Tutivén

Fecha: Junio 2001

ANEXO 42

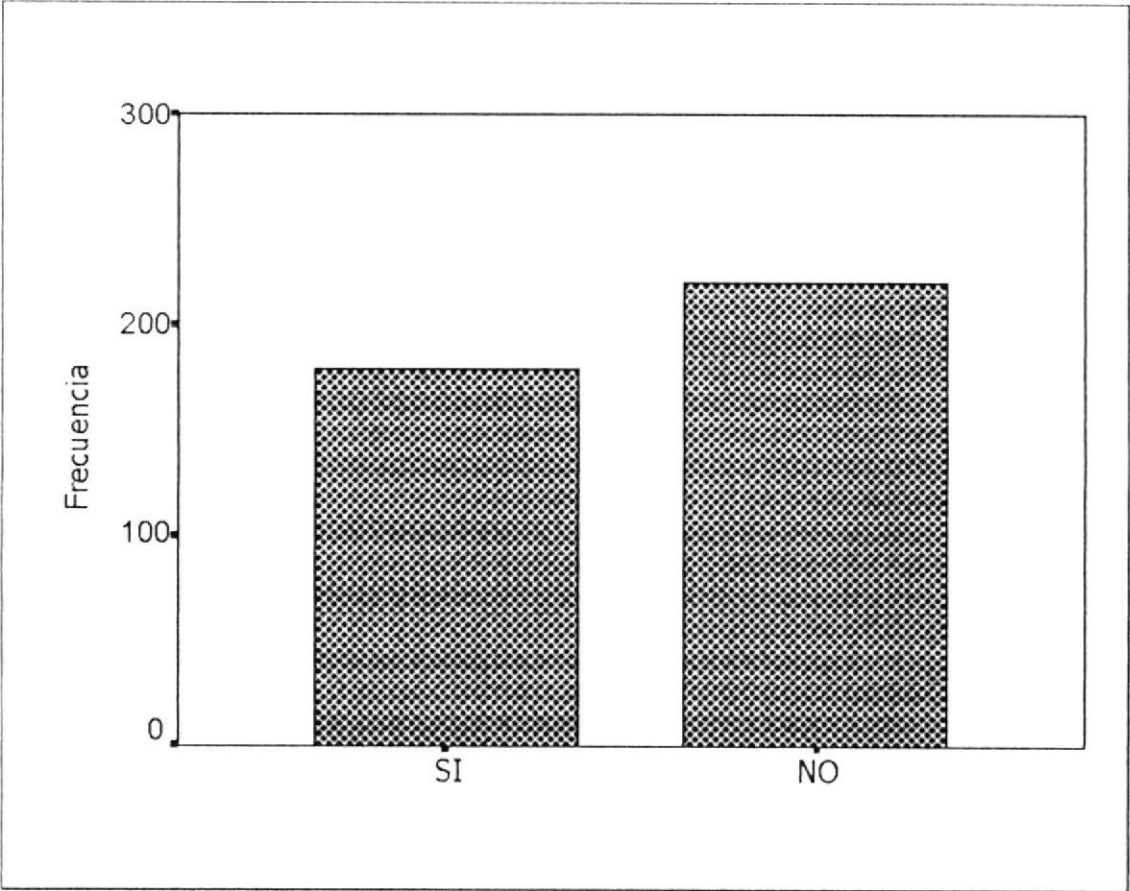
GRAFICOS DE LAS AMAS DE CASA

FRECUENCIA DE LAS RAZONES POR LA CUAL ADQUIRIRIAN SUPERIOR



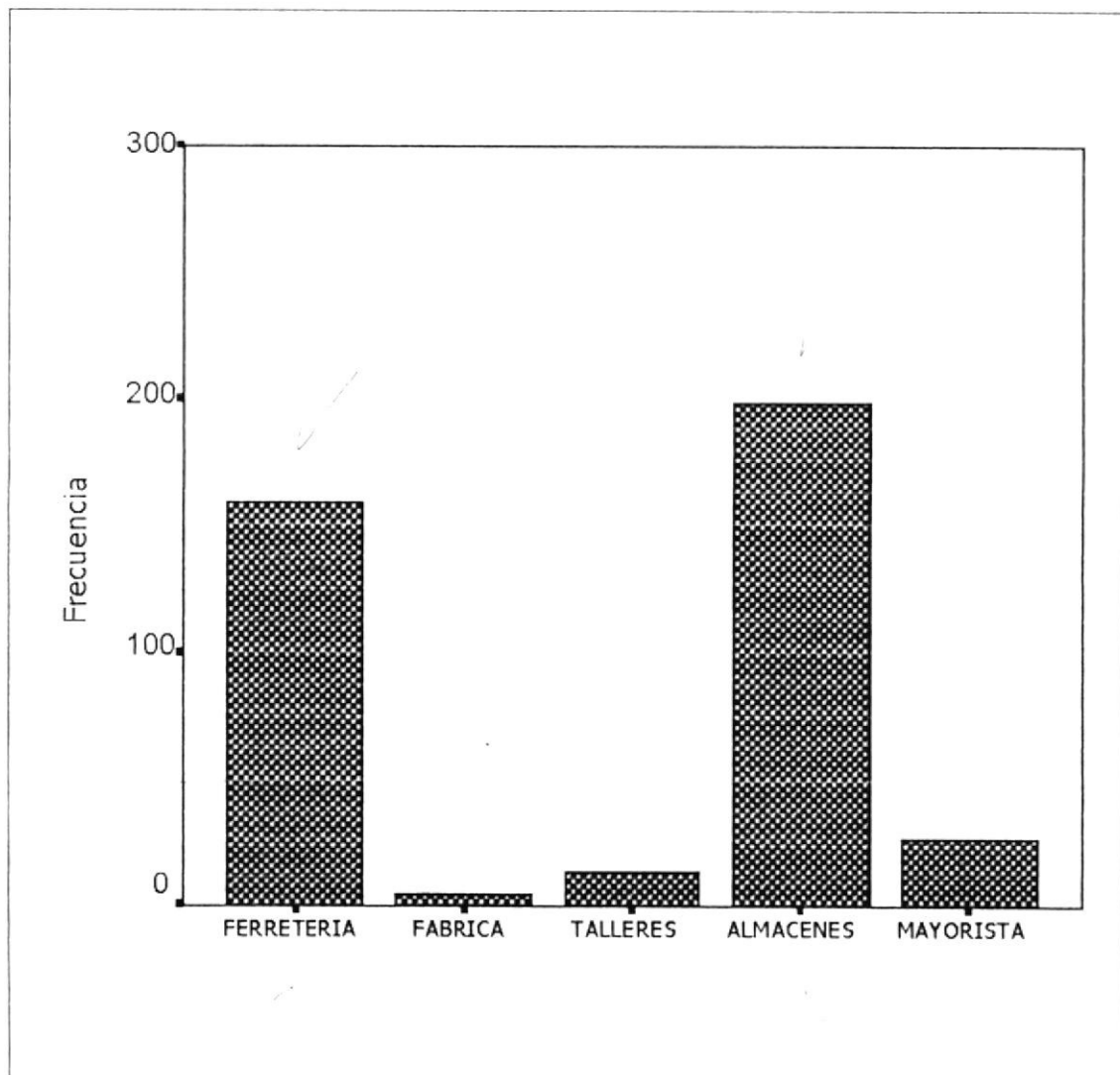
Fuente: Investigación de Mercado para Pinturas Superior
Elaborado por: Ma. Fernanda Barba, Ana María Flores, Fabricio Tutivén
Fecha: Junio 2001

**FRECUENCIA DE LAS AMAS DE CASA QUE COMPRARIAN PINTURAS
SUPERIOR DE ENCONTRARLA**



Fuente: Investigación de Mercado para Pinturas Superior
Elaborado por: Ma. Fernanda Barba, Ana María Flores, Fabricio Tutivén
Fecha: Junio 2001

FRECUENCIA DEL LUGAR DONDE LAS AMAS DE CASA ADQUIEREN LA PINTURA

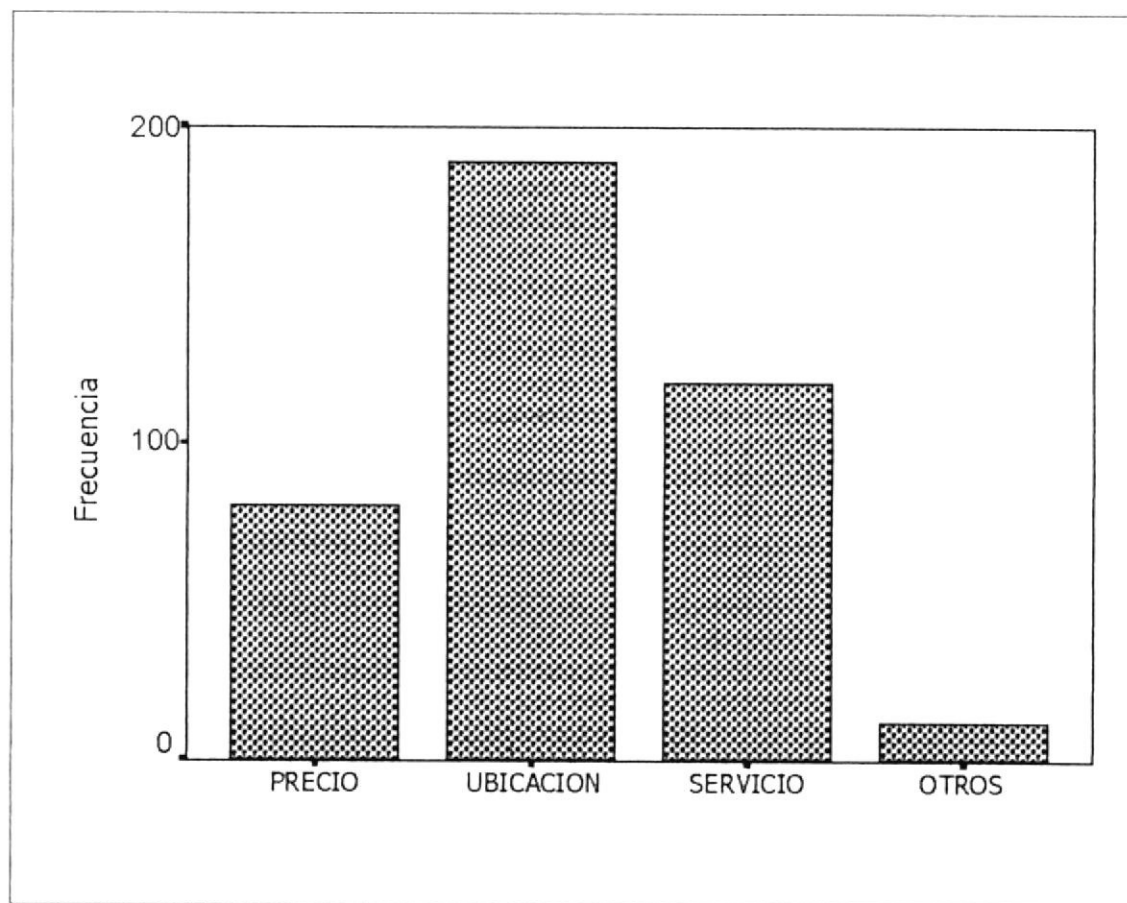


Fuente: Investigación de Mercado para Pinturas Superior

Elaborado por: Ma. Fernanda Barba, Ana María Flores, Fabricio Tutivén

Fecha: Junio 2001

FRECUENCIA DE LA RAZON POR LA CUAL LAS AMAS DE CASA ADQUIEREN LA PINTURA EN ESE ESTABLECIMIENTO

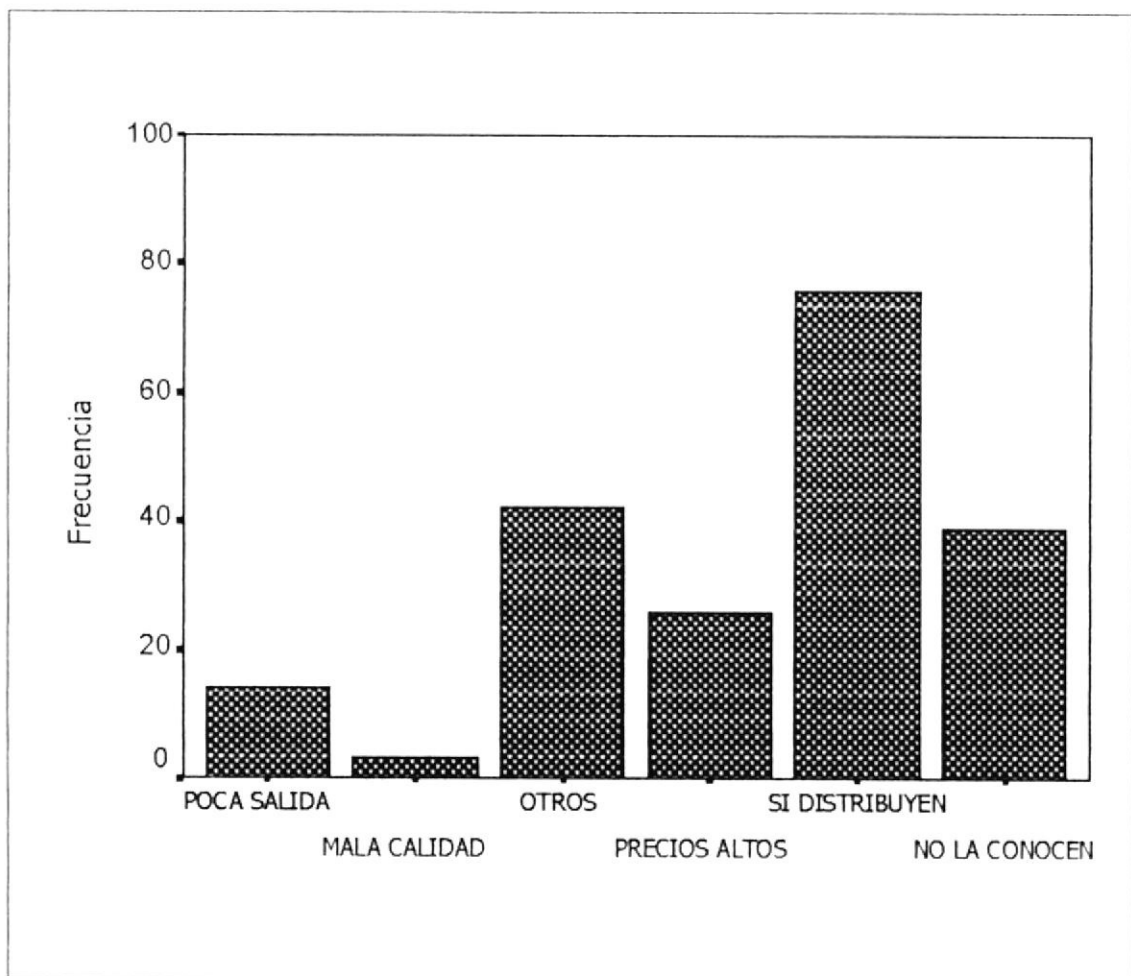


Fuente: Investigación de Mercado para Pinturas Superior
Elaborado por: Ma. Fernanda Barba, Ana María Flores, Fabricio Tutivén
Fecha: Junio 2001

ANEXO 43

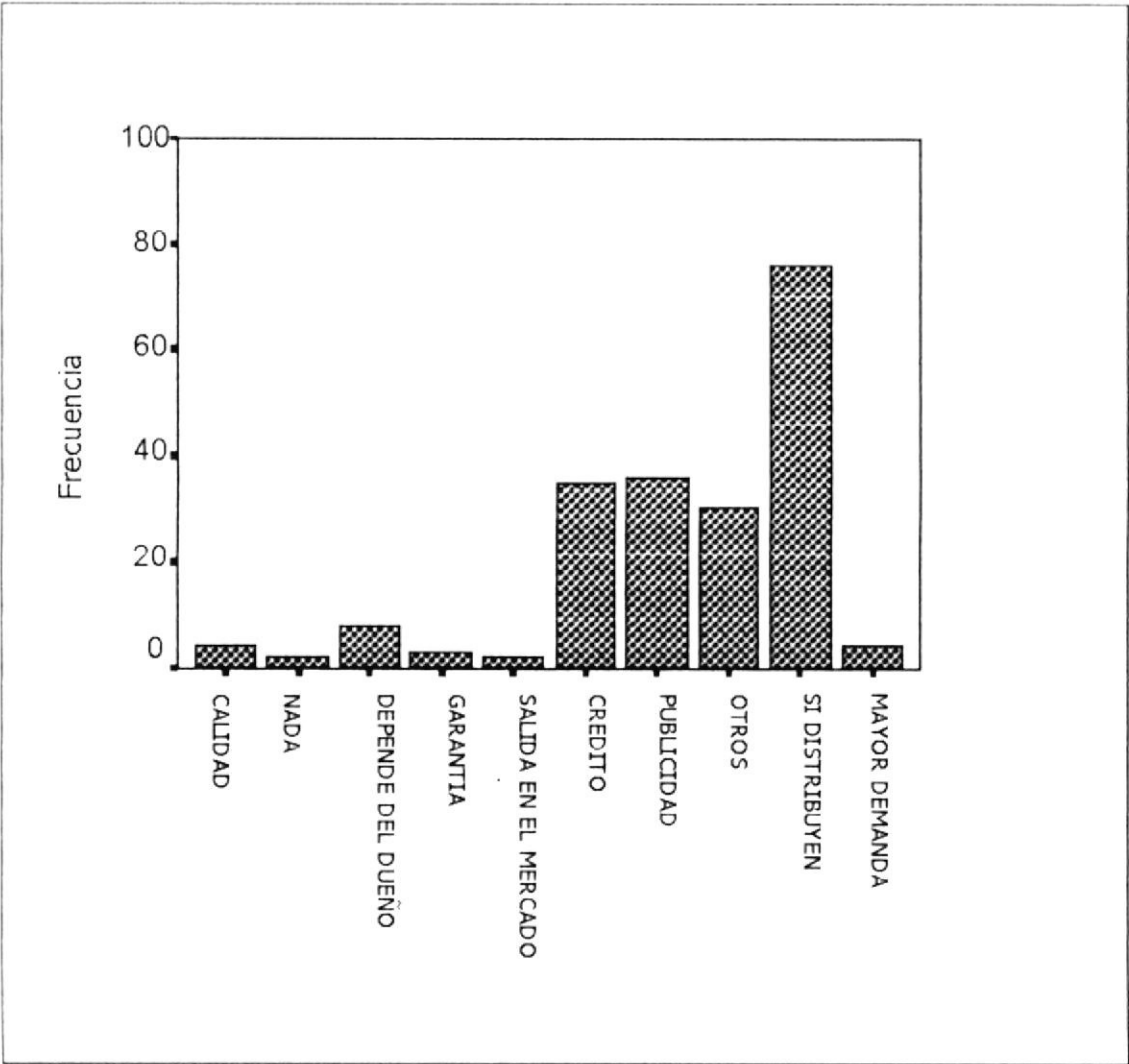
GRAFICOS DE LOS DISTRIBUIDORES DE PINTURA ARQUITECTONICA

FRECUENCIA DE LAS RAZONES POR LA CUAL NO DISTRIBUYEN SUPERIOR



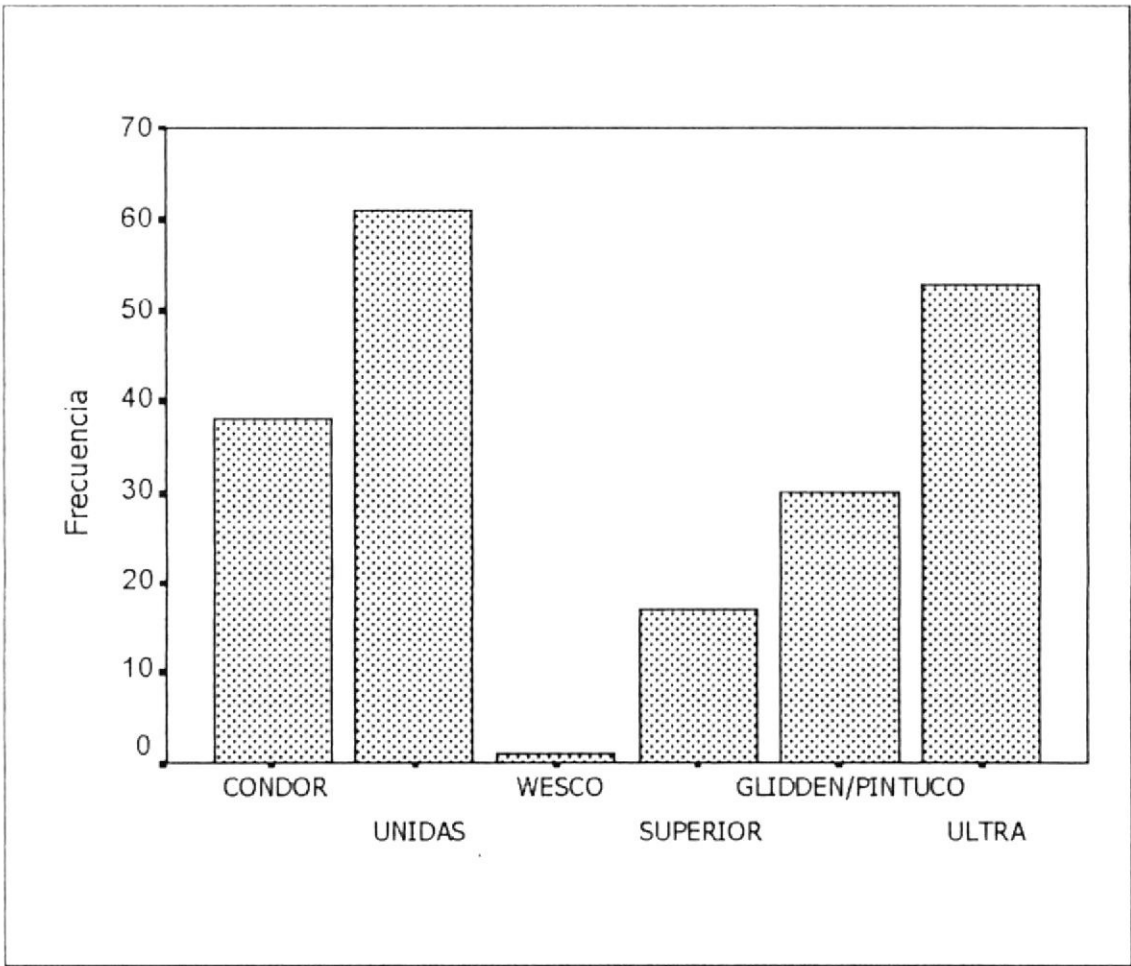
Fuente: Investigación de Mercado para Pinturas Superior
Elaborado por: Ma. Fernanda Barba, Ana María Flores, Fabricio Tutivén
Fecha: Junio 2001

FRECUENCIA DE LAS RAZONES POR LA CUAL EMPEZARIAN A DISTRIBUIR SUPERIOR



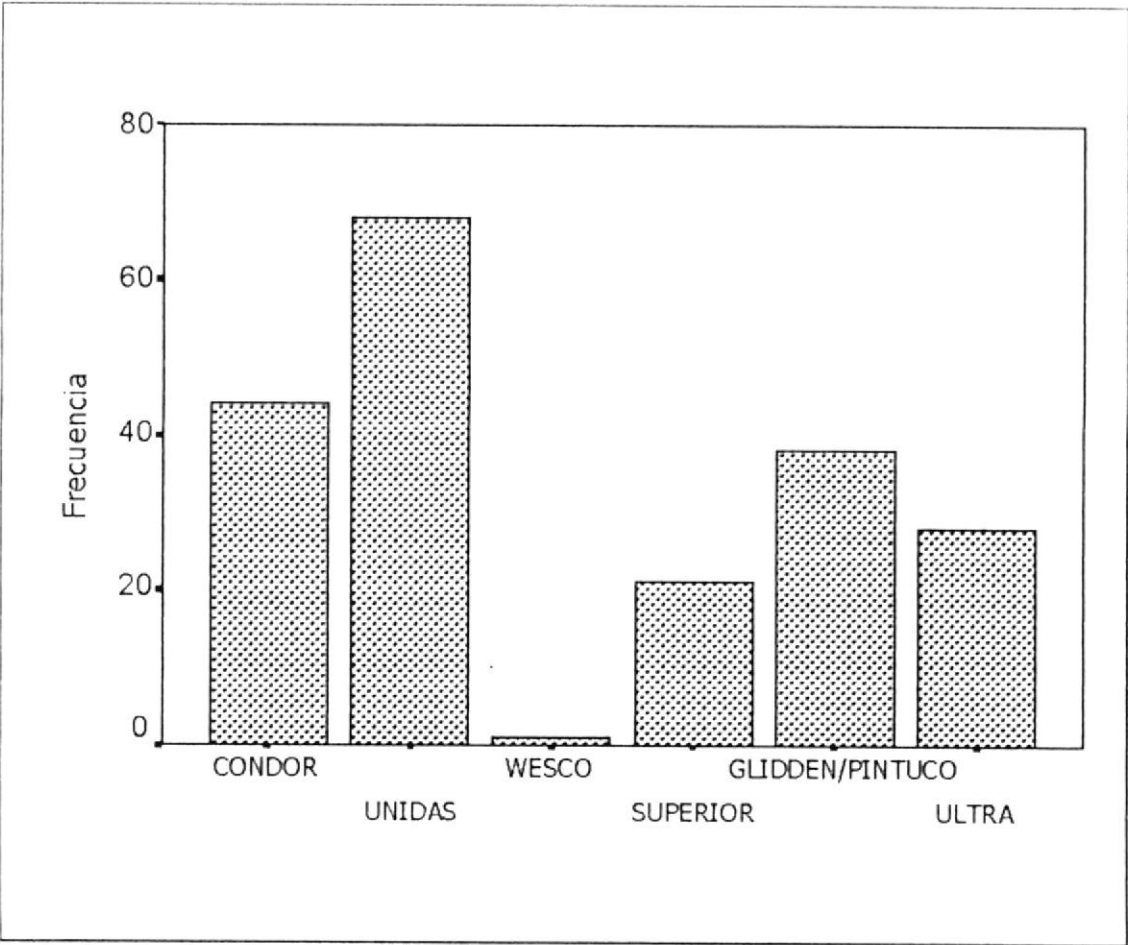
Fuente: Investigación de Mercado para Pinturas Superior
Elaborado por: Ma. Fernanda Barba, Ana María Flores, Fabricio Tutivén
Fecha: Junio 2001

FRECUENCIA DE LA DE PINTURA ARQUITECTONICA MAS VENDIDA



Fuente: Investigación de Mercado para Pinturas Superior
Elaborado por: Ma. Fernanda Barba, Ana María Flores, Fabricio Tutivén
Fecha: Junio 2001

**FRECUENCIA DE LA PINTURA ARQUITECTONICA RECOMENDADA POR
LOS DISTRIBUIDORES**



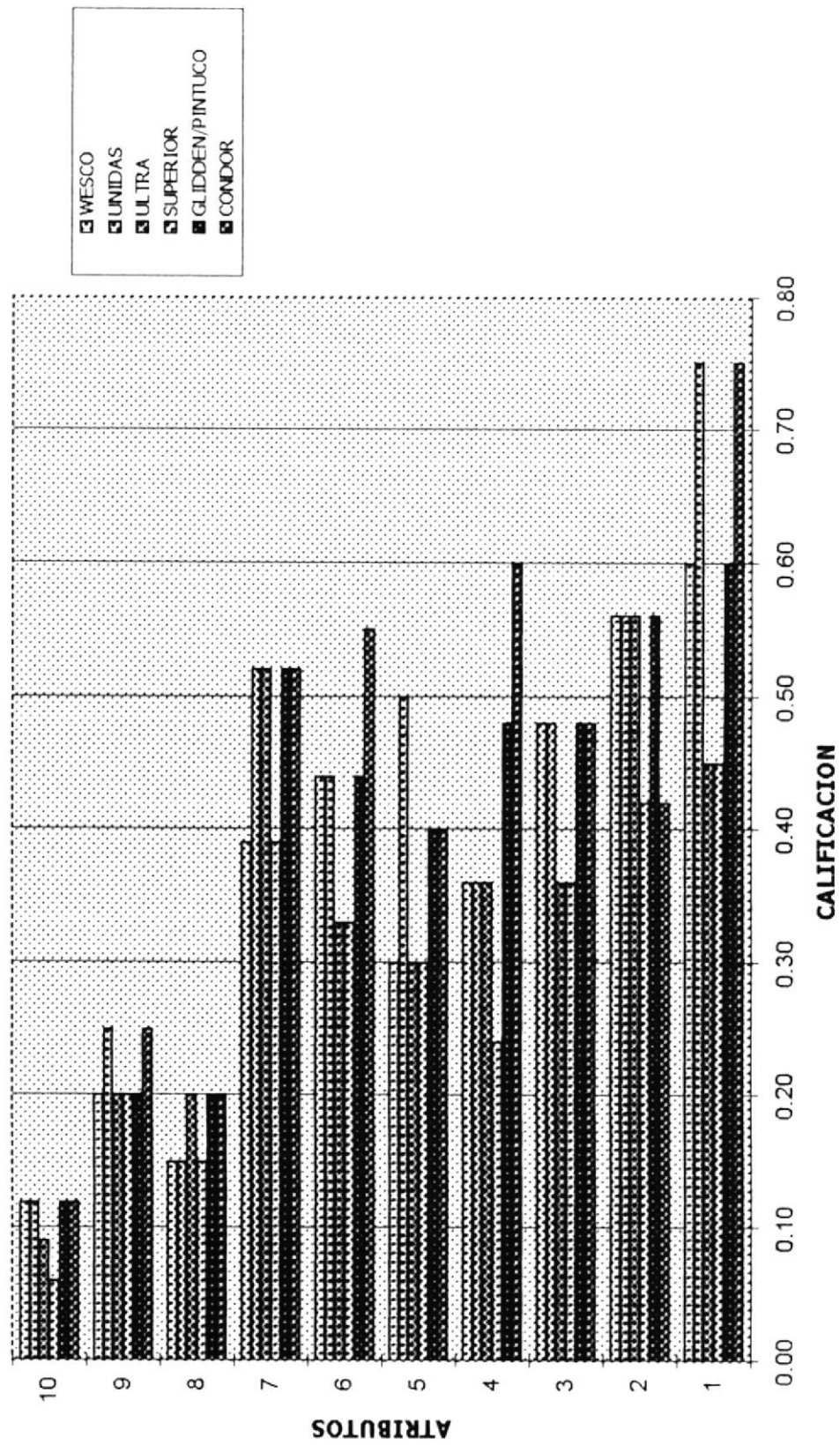
Fuente: Investigación de Mercado para Pinturas Superior
Elaborado por: Ma. Fernanda Barba, Ana María Flores, Fabricio Tutivén
Fecha: Junio 2001

ANEXO 44
BASES DE LA COMPETENCIA

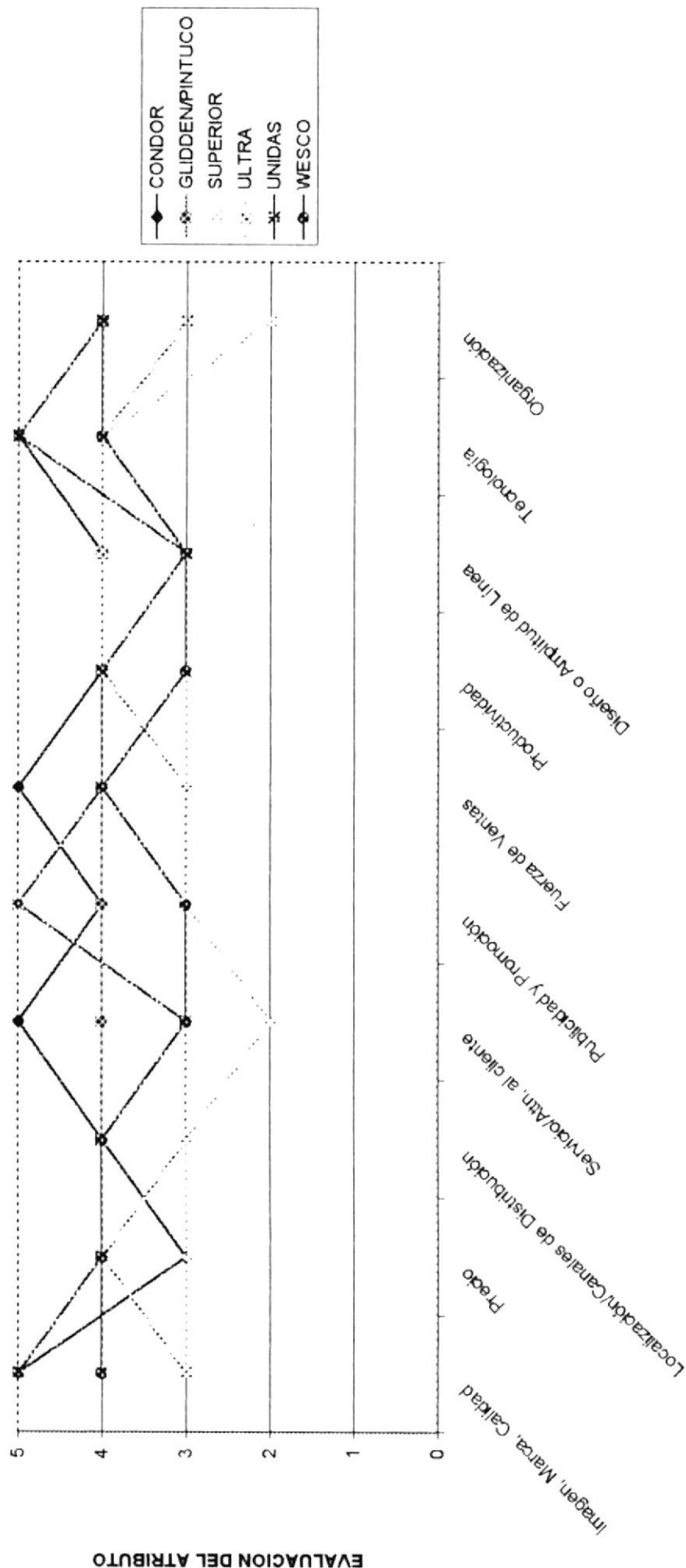
ATRIBUTOS		EMPRESAS																		
		CONDOR			GLIDEN/PINTUCO			SUPERIOR			ULTRA			UNIDAS			WESCO			
		Calificación	Peso	Valor	Calificación	Peso	Valor	Calificación	Peso	Valor	Calificación	Peso	Valor	Calificación	Peso	Valor	Calificación	Peso	Valor	
	1	Imagen, Marca, Calidad	5	0.15	0.75	4	0.15	0.60	3	0.15	0.45	3	0.15	0.45	5	0.15	0.75	4	0.15	0.60
	2	Precio	3	0.14	0.42	4	0.14	0.56	3	0.14	0.42	4	0.14	0.56	4	0.14	0.56	4	0.14	0.56
	3	Localización/Canales de Distribución	4	0.12	0.48	4	0.12	0.48	3	0.12	0.36	3	0.12	0.36	4	0.12	0.48	4	0.12	0.48
	4	Servicio/Attn. al cliente	5	0.12	0.60	4	0.12	0.48	2	0.12	0.24	3	0.12	0.36	3	0.12	0.36	3	0.12	0.36
	5	Publicidad y Promoción	4	0.10	0.40	4	0.10	0.40	3	0.10	0.30	3	0.10	0.30	5	0.10	0.50	3	0.10	0.30
	6	Fuerza de Ventas	5	0.11	0.55	4	0.11	0.44	3	0.11	0.33	3	0.11	0.33	4	0.11	0.44	4	0.11	0.44
	7	Productividad	4	0.13	0.52	4	0.13	0.52	3	0.13	0.39	4	0.13	0.52	4	0.13	0.52	3	0.13	0.39
	8	Diseño o Amplitud de Línea	4	0.05	0.20	4	0.05	0.20	3	0.05	0.15	4	0.05	0.20	3	0.05	0.15	3	0.05	0.15
	9	Tecnología	5	0.05	0.25	4	0.05	0.20	4	0.05	0.20	4	0.05	0.20	5	0.05	0.25	4	0.05	0.20
	10	Organización	4	0.03	0.12	4	0.03	0.12	2	0.03	0.06	3	0.03	0.09	4	0.03	0.12	4	0.03	0.12
	PUNTAUACIÓN		1.00	4.29		1.00	4.00		1.00	2.90		1.00	3.37		1.00	4.13		1.00	3.60	

Fuente: Maestría de la Universidad de Monterrey: SIDE
Elaborado por: Ma. Fernanda Barba, Ana Ma. Flores y Fabrice Tutwén
Fecha: Mayo del 2001

Calificación del Manejo de las Bases de la Competencia



ANEXO 45 MAPA DE PERCEPCION DE ATRIBUTOS



ANEXO 46

MATRIZ ESTRATEGICA

	EMBRIONICA	CRECIMIENTO	MADUREZ	ENVEJECIMIENTO
DOMINANTE				
FUERTE	DESARROLLO NATURAL			
FAVORABLE		Pinturas Superior	DES. SELECTIVO	
SOSTENIBLE				
DEBIL	VIABILIDAD			ABANDONO

Fuente: Maestría del Tecnológico de Monterrey: SIDE

ANEXO 47

MATRIZ DE PORTAFOLIO DEL CICLO DE VIDA

Etapas de madurez de la industria		Embrión	Crecimiento	Madurez	Envejecimiento
Posición competitiva					
Dominante					
Fuerte			Desarrollo Natural		
Favorable			Pinturas Superior	1	
Sostenible				2	
Débil					Salir

Fuente: Arthur D. Little Inc.

1 = Desarrollo Selectivo

2 = Probar Viabilidad

Dentro de cada familia de negocios se dan las siguientes opciones respecto a la definición de su impulso estratégico:

DESARROLLO NATURAL	DESARROLLO SELECTIVO	PROBAR VIABILIDAD	RETIRADA
Iniciar	Encontrar nicho	Alcanzar	Reducir
* <i>Creer con la Industria</i>	* <i>Explotar nicho</i>	Renovarse	Desinvertir
* <i>Ganar posición gradualmente</i>	Sostener nicho	Cambio radical	Abandonar
Ganar posición agresivamente		Prolongar existencia	
* <i>Defender posición</i>			
Cosechar			

ANEXO 48

IMPULSOS ESTRATEGICOS NATURALES

POS. COMPETITIVA	ETAPA	EMBRIONICA	CRECIMIENTO	MADUREZ	ENVEJECIMIENTO
DOMINANTE		INICIO CRECIMIENTO RAPIDO	CRECIMIENTO RAPIDO LIDERAZGO EN COSTOS DEFENDER POSICION	CRECER CON INDUSTRIA LIDERAZGO EN COSTOS RENOVARSE DEFENDER POSICION	CRECER CON INDUSTRIA ENFOCARSE RENOVARSE DEFENDER POSICION
		INICIO CRECIMIENTO RAPIDO DIVERSIFICACION	CRECIMIENTO RAPIDO LIDERAZGO EN COSTOS DIFERENCIACION RENOVARSE DEFENDER POSICION	CRECER CON INDUSTRIA LIDERAZGO EN COSTOS DIFERENCIACION ENFOCARSE RENOVARSE DEFENDER POSICION	CRECER CON INDUSTRIA COSECHAR ENFOCARSE PROLONGAR EXISTENCIA
FAVORABLE		INICIO CRECIMIENTO RAPIDO DIFERENCIACION ENFOCARSE	CRECER CON INDUSTRIA LIDERAZGO EN COSTOS DIFERENCIACION ENFOCARSE RENOVARSE DESARROLLAR NICHOS	CRECER CON INDUSTRIA LIDERAZGO EN COSTOS DIFERENCIACION ENFOCARSE - RENOVARSE DEFENDER POSICION COSECHAR DESARROLLAR NICHOS PROLONGAR EXISTENCIA RETORNAR	RETORNAR REDUCIR OPERACIONES
		INICIO CRECER CON INDUSTRIA CRECIMIENTO RAPIDO ENFOCARSE ALCANZAR DIFERENCIACION	CRECER CON INDUSTRIA ENFOCARSE DESARROLLAR NICHOS ALCANZAR RETORNAR PROLONGAR EXISTENCIA	COSECHAR DESARROLLAR NICHOS RETORNAR REDUCIR OPERACIONES	REDUCIR OPERACIONES
DEBIL		ALCANZAR RETORNAR ABANDONO	RETORNAR REDUCIR OPERACIONES ABANDONO	RETORNAR REDUCIR OPERACIONES ABANDONO	ABANDONO

Fuente: Maestría de la Universidad de Monterrey: SIDE

ANEXO 49
Estado de Pérdidas y Ganancias Cortado al 31 de Diciembre
Dolarizado

RUBROS	1996	1997	1998	1999	2000
Ventas	\$2,235,967.06	\$2,881,263.82	\$2,276,566.72	\$1,373,690.53	\$1,559,909.75
Costo de ventas	1,795,606.85	2,286,244.47	1,553,538.95	946,726.11	1,018,679.92
Utilidad (Pérdida) bruta	440,360.21	595,019.35	723,027.76	426,964.42	541,229.83
Gastos de administración	72,892.26	77,877.81	72,233.19	33,032.70	67,935.71
Gastos de ventas	149,749.14	142,058.22	150,122.13	67,377.11	84,951.25
Gastos operacionales	222,641.40	219,936.03	222,355.33	100,409.81	152,886.96
Utilidad (Pérdida) operativa	217,718.81	375,083.32	500,672.43	326,554.61	388,342.87
Otros ingresos	1,767.64	6,610.88	7,615.46	3,799.91	2,634.19
Otros egresos	77,517.46	50,359.85	54,664.03	34,974.38	85,171.32
Otros ingresos y/o egresos	-75,749.82	-43,748.97	-47,048.58	-31,174.47	-82,537.13
Utilidad (Pérdida) antes 15% part. trabajadores	141,968.99	331,334.35	453,623.86	295,380.15	305,805.74
Utilidad 15% trabajadores	21,295.35	49,700.15	68,043.58	44,307.02	45,870.86
Utilidad (Pérdida) antes impuesto a la renta	120,673.64	281,634.20	385,580.28	251,073.12	259,934.88
Impuesto a la renta	30,168.41	56,326.84	77,116.06	33,471.20	64,983.72
Utilidad (Pérdida) líquida	\$90,505.23	\$225,307.36	\$308,464.22	\$217,601.92	\$194,951.16

Tipo de cambio utilizado por año
1,996 S/. 3,222.33
1,997 S/. 4,029.67
1,998 S/. 5,556.00
1,999 S/. 12,204.75

ANEXO 50
BALANCE GENERAL
CORTADO AL 31 DE DICIEMBRE DE 1996
Dolarizado

Activos		Pasivos	
Activo Corriente	1,399,386.89	Pasivo Corriente	730,135.68
Fondo Fijo-Oficina	192.70	Prestamos Bancarios	81,145.56
Fondo Fijo-Chongón	192.70	Cuentas por pagar	597,709.79
Bancos	31,462.33	Provisiones por pagar	32,888.83
Cuentas por Cobrar	532,789.11	Gastos por pagar	18,391.50
Impuestos pagados	1,906.18		
Reserva para cuentas incobrables	-10,300.50	Pasivo Fijo	703,906.46
Inventarios	843,144.46	Prestamos a Accionistas	703,906.46
Activo Fijo	553,130.43	TOTAL PASIVO	1,434,042.14
Edificios	384,149.16		
Deprec. Edificios	-131,330.82	Patrimonio	567,699.24
Maquinas y Equipos	465,747.91	Capital Social	1,926.97
Deprec. Maquinas y Equipos	-225,640.34	Reserva Legal	1,934.12
Equipos de Oficina	142,052.08	Utilidades no distribuida	17,407.06
Deprec. Equipos de Oficina	-115,741.38	Utilidad de ejercicio	112,395.31
Vehiculos	148,847.90	Superavit Revalor. Activos	31,328.98
Deprec. Vehiculos	-148,847.90	Reexpresion Monetaria	402,706.80
Muebles y Enseres	25,217.25		
Dprec. Muebles y Enseres	-22,031.55		
Instalaciones	59,805.04		
Deprec. Instalaciones	-27,277.52		
Activo Diferido	49,224.06		
Otros Cargos Diferidos	7,665.48		
Seguros Anticipados	6,383.21		
Impuestos Anticipados	28,919.32		
Valores por Liquidar	1,281.26		
Acciones de Otras Companias	4,974.79		
TOTAL ACTIVO	2,001,741.38	TIPO DE CAMBIO	2,594.75

ANEXO 51
BALANCE GENERAL
CORTADO AL 31 DE DICIEMBRE DE 1997
Dolarizado

Activos	Pasivos	
	Pasivo Corriente	
Activo Corriente	1,800,551.10	765,522.55
Fondo Fijo-Oficina	155.17	Prestamos Bancarios
Fondo Fijo-Chonglin	155.17	Cuentas por pagar
Bancos	17,251.05	Provisiones por pagar
Cuentas por Cobrar	773,502.66	Gastos por pagar
Impuestos pagados	1,578.55	
Reserva para cuantías incobrables	-12,921.92	Pasivo Fijo
Inventarios	1,021,210.49	
		737,219.83
Activo Fijo	515,678.07	Prestamos a Accionistas
		737,219.83
Edificios	309,332.39	TOTAL PASIVO
Deprec. Edificios	-61,892.42	
Maquinas y Equipos	561,431.36	Patrimonio
Deprec. Maquinas y Equipos	-355,937.22	
Equipos de Oficina	89,045.06	Capital Social
Deprec. Equipos de Oficina	-50,471.52	Reserva Legal
Vehiculos	119,858.33	Utilidades no distribuida
Deprec. Vehiculos	-119,852.32	Utilidad de ejercicio
Muebles y Enseres	8,202.25	Superavit Revalor. Activos
Deprec. Muebles y Enseres	-4,831.31	Reexpresion Monetaria
Instalaciones	37,411.27	
Deprec. Instalaciones	-15,637.65	
		1,551.67
Activo Diferido	49,193.24	10,607.95
Otros Cargos Diferidos		95,471.58
Impuestos Anticipados	2,676.13	281,757.08
Valores por Liquidar	33,790.07	25,227.36
Acciones de Otras Companias	7,285.56	449,064.38
	5,441.48	
TOTAL ACTIVO	2,366,422.41	
TIPO DE CAMBIO	3,222.33	

ANEXO 52
BALANCE GENERAL
CORTADO AL 31 DE DICIEMBRE DE 1998
Dolarizado

Activos		Pasivos	
Activo Corriente		Pasivo Corriente	
Fondo Fijo-Oficina	719.94	Prestamos Bancarios	136,054.72
Fondo Fijo-Chongon	359.97	Cuentas por pagar	563,080.37
Bancos	6,163.22	Provisiones por pagar	71,605.53
Cuentas por Cobrar	533,198.58	Gastos por pagar	13,613.72
Impuestos pagados	2,892.51		
Reserva para cuentas incobrables	-5,277.40	Pasivo Fijo	223,049.86
Inventarios	962,923.67		
		Prestamos a Accionistas	223,049.86
Activo Fijo	391,668.41	TOTAL PASIVO	1,007,404.20
Edificios	179,404.43		
Deprec. Edificios	-41,651.13	Patrimonio	946,663.92
Maquinas y Equipos	503,792.87	Capital Social	899.93
Deprec. Maquinas y Equipos	-248,685.75	Reserva Legal	22,493.48
Equipos de Oficina	74,501.11	Utilidades no distribuida	302,441.29
Deprec. Equipos de Oficina	-43,524.47	Utilidad de ejercicio	308,464.22
Vehiculos	69,514.60	Reexpresion Monetaria	412,365.01
Deprec. Vehiculos	-36,514.60		
Muebles y Enseres	10,421.51		
Deprec. Muebles y Enseres	-4,655.72		
Instalaciones	38,040.78		
Deprec. Instalaciones	-15,750.24		
Activo Diferido	61,419.23		
Otros Cargos Diferidos	3,580.34		
Impuestos Anticipados	44,543.78		
Valores por Liquidar	10,139.20		
Acciones de Otras Companias	3,155.91		
TOTAL ACTIVO	1,954,068.13		
TIPO DE CAMBIO	5,556.00		

ANEXO 53
BALANCE GENERAL
CORTADO AL 31 DE DICIEMBRE DE 1999
Dolarizado

Activos		Pasivos	
Activo Corriente		Pasivo Corriente	
Fondo Fijo-Oficina	327.74	Prestamos Bancarios	233,426.52
Fondo Fijo-Chongón	163.87	Cuentas por pagar	476,184.59
Bancos	2,083.49	Provisiones por pagar	46,471.92
Cuentas por Cobrar	245,451.20	Gastos por pagar	6,975.51
Impuestos pagados	4,008.39	Pasivo Fijo	14,879.08
Reserva para cuentas incobrables	-2,482.81	Prestamos a Accionistas	14,879.08
Inventarios	767,556.41	TOTAL PASIVO	777,937.62
Activo Fijo	193,847.94	Patrimonio	463,801.34
Edificios	81,670.75	Capital Social	409.68
Deprec. Edificios	-26,542.99	Reserva Legal	445.89
Maquinas y Equipos	315,914.26	Utilidades no distribuida	13,821.21
Deprec. Maquinas y Equipos	-205,282.77	Utilidad de ejercicio	217,601.92
Equipos de Oficina	50,152.45	Reexpresion Monetaria	231,522.65
Deprec. Equipos de Oficina	-37,812.19		
Vehiculos	31,645.31		
Deprec. Vehiculos	-31,645.31		
Muebles y Enseres	6,944.53		
Dprec. Muebles y Enseres	-2,566.66		
Instalaciones	26,495.63		
Deprec. Instalaciones	-14,344.06		
Activo Diferido	30,793.73		
Otros Cargos Diferidos	23,533.57		
Impuestos Anticipados	4,499.73		
Valores por Liquidar	1,323.76		
Acciones de Otras Compañías	1,436.67		
TOTAL ACTIVO	1,241,738.96		
Tipo de cambio	12,204.75		

ANEXO 54
BALANCE GENERAL
CORTADO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2000
Dolarizado

Activos		Pasivos	
Activo Corriente	875,207.29	Pasivo Corriente	647,227.76
Fondo Fijo-Oficina	160.00	Prestamos Bancarios	122,546.27
Fondo Fijo-Chongón	200.00	Cuentas por pagar	466,131.43
Bancos	2,924.30	Provisiones por pagar	48,625.45
Cuentas por Cobrar	286,230.39	Gastos por pagar	9,924.61
Impuestos pagados	1,987.36		
Reserva para cuentas incobrables	-4,010.31	Pasivo Fijo	27,091.21
Inventarios	587,715.55	Prestamos a Accionistas	27,091.21
Activo Fijo	77,835.81	TOTAL PASIVO	674,318.97
Edificios	39,870.84		
Deprec. Edificios	-14,432.62	Patrimonio	322,409.12
Maquinas y Equipos	154,226.18		
Deprec. Maquinas y Equipos	-111,413.36	Capital Social	200.00
Equipos de Oficina	24,483.93	Reserva Legal	217.68
Deprec. Equipos de Oficina	-20,664.80	Utilidades no distribuida	14,013.24
Vehiculos	15,448.93	Utilidad de ejercicio	194,951.16
Deprec. Vehiculos	-15,443.93	Reexpresion Monetaria	113,027.04
Muebles y Enseres	3,390.25		
Dprec. Muebles y Enseres	-2,039.62		
Instalaciones	12,934.90		
Deprec. Instalaciones	-6,214.89		
Activo Diferido	43,684.99		
Otros Cargos Diferidos	42,148.34		
Impuestos Anticipados	447.36		
Valores por Liquidar	387.92		
Acciones de Otras Compañías	701.37		
TOTAL ACTIVO	996,728.09		

ANEXO 55
Estado de Pérdidas y Ganancias Proyectados

RUBROS	2001	2002	2003	2004	2005
Ventas	\$2,202,124.59	\$2,317,295.71	\$2,432,465.31	\$2,547,520.92	\$2,662,668.86
Costo de ventas	1,438,070.44	1,513,281.53	1,588,491.62	1,663,627.27	1,738,823.23
Utilidad (Pérdida) bruta	764,054.15	804,014.18	843,973.69	883,893.64	923,845.64
Gastos de administración	67,935.71	67,935.71	67,935.71	67,935.71	67,935.71
Gastos de ventas	84,951.25	84,951.25	84,951.25	84,951.25	84,951.25
Gastos operacionales	152,886.96	152,886.96	152,886.96	152,886.96	152,886.96
Utilidad (Pérdida) operativa	611,167.19	651,127.22	691,086.73	731,006.68	770,958.68
Otros ingresos	2,634.19	2,634.19	2,634.19	2,634.19	2,634.19
Otros egresos	85,171.32	85,171.32	85,171.32	85,171.32	85,171.32
Otros ingresos y/o egresos	-82,537.13	-82,537.13	-82,537.13	-82,537.13	-82,537.13
Utilidad (Pérdida) antes 15% part. trabajadores	528,630.06	568,590.09	608,549.60	648,469.55	688,421.55
Utilidad 15% trabajadores	79,294.51	85,288.51	91,282.44	97,270.43	103,263.23
Utilidad (Pérdida) antes impuesto a la renta	449,335.55	483,301.58	517,267.16	551,199.12	585,158.31
Impuesto a la renta	112,333.89	120,825.39	129,316.79	137,799.78	146,289.58
Utilidad (Pérdida) líquida	\$337,001.66	\$362,476.18	\$387,950.37	\$413,399.34	\$438,868.74

Fuente: Estado de Resultados históricos de Pinturas Superior
Elaboración: María Fernanda Barba, Ana María Flores, Fabricio Tutivén
Fecha: Mayo del 2001

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

1. Mc Carthy Perreault, Marketing – Planeación Estratégica de la Teoría a la Práctica (11va Edición, Tomo 1, 2 y 3, España, Mc. Graw Hill, Año 1997).
2. De la Garza García, Análisis de la Información Mercadológica a través de la Estadística Multivariante (1ra Edición, México, Alambra Mexicana S. A., Año 1995).
3. Dillon, Madden, Firtle, La Investigación de Mercados y el Entorno de Marketing (3ra Edición, España, Mc. Graw Hill, Año 1997).
4. Kotler Philip, Dirección de Mercadotecnia, Análisis, Planeación, Implementación y Control (2da Edición, México, Prentice Hall Hispanoamericana S.A., Año 1996).
5. Mason Robert / Lind Douglas, Estadística para Administración y Economía (7ma Edición, México, Alfaomega, Año 1992).
6. Mendenhall William, Estadística para Administradores (2da Edición, México, Grupo editorial Iberoamérica, Año 1990).

7. Stanton, Etzel, Walker, Fundamentos de Marketing (11va Edición, España, Mc Graw Hill, Año 1997).
8. Kotler Philip / Armstrong Gary, Mercadotecnia (6ta Edición, México, Prentice Hall Hispanoamericana S.S., 1996).
9. J. Fred Weston / Eugene F. Brigham, Fundamentos de Administración Financiera (10 edición, Mc Graw Hill).
10. Richard A. Brealey y Stewart C. Myers, Principios de Finanzas Corporativas (4 edición, Mc Graw Hill).

OTRAS REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

1. C. Tacle, "Sistema de Información de Estrategias" (Tesis de Maestría, Departamento de Marketing, Tecnológico de Monterrey. 1992).
2. Ecuador: Proyecciones de Población por Provincias, Cantones, Áreas, Sexo y grupos de Edad. Periodo 1990-2000. (INEC, Año 1994).
3. Encuesta Nacional de Ingresos y Gastos de Hogares Urbanos. (Tomo 1: Resumen General, INEC, Año 1995).
4. La Encuesta de condiciones de vida en el Ecuador. (INEC ECV-98').
5. Encuesta Nacional de Ingresos y Gastos de Hogares Urbanos. (Tomo: Quito y Guayaquil, INEC, Año 1995).