

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL



DIRECCION DE POSTGRADOS

CÓMO GANAR EL MERCADO ECONÓMICO DE PINTURAS  
EN ECUADOR EN 1-2-3

PROYECTO DE GRADO PREVIO A LA OBTENCION DEL  
TITULO DE MAGISTER EN ADMINISTRACION Y  
DIRECCION DE EMPRESAS

Elaborado por: ROBERTO LARCO  
Dirigida por: TANIA CHICAIZA

QUITO  
2009-2010

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a todos mis maestros de la Universidad Tecnológica Israel, quienes me ayudaron a complementar y enriquecer mi formación profesional, para enfrentar el competitivo mundo laboral

## **DEDICATORIA**

A Dios, fuente de vida.

A Isabel, Bárbara e Isabella, fuente inagotable de mi inspiración

## RESUMEN

Con el crecimiento del mercado económico en las diferentes categorías de productos, debido a la crisis mundial, que también afecta al Ecuador, se diseñará una estrategia comercial para que Pinturas Cóndor no siga perdiendo participación de mercado y más bien, obtenga una mayor presencia en el mercado de pinturas, al intervenir en el segmento económico, lo que hará que esta empresa mantenga su primera posición y liderazgo por mucho más tiempo. Se lanzara una nueva marca al segmento económico y se espera en los próximos años captar el 15% del total del mercado de pinturas.

## ÍNDICE

### Cómo ganar el mercado económico de pinturas en el Ecuador en 1-2-3

1.-	Capítulo 1, Antecedentes.....	1
1.1)	Las emociones tienen color.....	7
1.2)	Análisis Situacional:El mercado de pinturas en el Ecuador.....	13
1.3)	Cómo ha evolucionado el mercado de pinturas en Ecuador.....	25
1.4)	Crecimiento de las marcas económicas de pinturas.....	33
1.5)	El liderazgo de Cóndor se encuentra comprometido?.....	35
2.-	Capítulo 2	
2.1)	Cómo romper un paradigma de 70 años .....	38
2.2)	Análisis del Macroambiente y Análisis Externo.....	39
2.2.1)	Ambiente Económico .....	44
2.2.2)	Ambiente Social,laboral y político.....	46
2.2.3)	Ambiente Tecnológico.....	49
2.3)	Análisis del Microambiente.....	50
2.3.1)	Mercado,ambiente interno y competencia.....	51
2.3.2)	Proveedores.....	56
2.3.3)	Ambiente del Cliente.....	59
2.4)	Visión.....	61
2.5)	Misión.....	62
2.6)	Análisis FODA.....	62
2.7)	Planeación Estratégica.....	67
2.8)	Balanced Score Card.....	70
3.-	Capítulo 3	
3.1)	La guerra de las pinturas.....	72
3.2)	Los actores de la guerra y su participación.....	78
3.3)	La guerra defensiva.....	78
3.4)	La guerra ofensiva.....	82
3.5)	La guerra por los flancos.....	85
3.6)	La guerra de guerrillas.....	89
3.7)	Las grandes Batallas Cóndor vs Unidas.....	93
3.8)	Cóndor vs Pintuco.....	97
3.9)	Pinturas 1-2.3 vs Las marcas económicas.....	99
4.-	Capítulo 4	
4.1)	Una nueva marca al campo de batalla.....	113
4.1.1)	El mapa de marca.....	113
4.1.2)	Crear un Océano Azul.....	115
4.1.3)	Aprovechar las oportunidades.....	118
4.1.4)	El mix de Marketing:Producto.....	120
4.1.5)	El mix de Marketng: Precio.....	130

4.1.6) El mix de Marketing: Plaza.....	133
4.1.7) El mix de Marketing Promoción.....	134
4.2) Evaluación Financiera:Análisis Costo –Beneficio.....	142
5.- Conclusiones y Recomendaciones	
5.1) Conclusiones.....	146
5.2) Recomendaciones.....	147
GLOSARIO.....	149
BIBLIOGRAFIA.....	151

# Cómo Ganar el mercado económico de Pinturas en el Ecuador en 1-2-3

## CAPITULO 1

### 1.- ANTECEDENTES

“Actualmente la naturaleza de la mercadotecnia no es servir al cliente, sino burlar, flanquear y poner fuera de combate al competidor. En resumen es una guerra donde el enemigo es la competencia y el cliente el territorio que se debe ganar”.<sup>1</sup>

Esta afirmación de Al Ries es lo más cercano a la verdad de lo que sucede en el mercado en sus diferentes categorías en la actualidad. Esa verdad que cada día vemos en la calle, en las tiendas, en los comercios, en los autoservicios. Aquí, donde en cada momento de la verdad, al momento de la decisión de compra por parte de los consumidores, las marcas grandes, pequeñas, poderosas, nuevas o antiguas utilizan todas sus estrategias y tácticas para ganar el mejor lugar de la mente y el corazón de los consumidores y finalmente su preferencia de compra.

Estas estrategias y tácticas comerciales tienen su inicio allá, en la investigación de mercado, para saber qué necesidades están insatisfechas o parcialmente satisfechas del consumidor, allí en la calle y no atrás de un escritorio es donde se hallan las oportunidades que las personas del Departamento de marketing deben encontrar, preguntando de primera mano al consumidor, conociendo sus hábitos de compra, sus momentos de consumo, sus preferencias y motivadores de compra. Solo de esta manera se podrá empezar a crear un mix de marketing que nos permita llevar al mercado productos que los clientes necesiten. No productos o servicios que “a nosotros nos parezca que debemos tener” de esta manera se reduce en gran medida los riesgos de un fracaso con ese producto y servicio. No se elimina el riesgo pero sí se lo reduce.

---

<sup>1</sup> Al Ries está considerado como uno de los gurús más influyentes del marketing en la actualidad

Ya lo dice Al Ries , que el enemigo es la competencia y si la empresa a la que nosotros representamos no ha ganado territorio en la mente de los consumidores y en las perchas y bodegas de los comercios, nuestro enemigo, la competencia lo hará.

Por eso es importante que en la mezcla de mercadeo: Precio, producto, plaza y promoción, todo apunte a una estrategia bien enfocada a ganar.

Ricardo Torres López afirma " *“La tercera guerra mundial empezó hace años. No es la guerra de los misiles, ni tan siquiera la llamada guerra fría, sino la de las comunicaciones en televisión, prensa, cine, internet, etc. Es el poder de la publicidad”*<sup>2</sup>

Las grandes y pequeñas empresas libran en la actualidad una disputa por conquistar el territorio más apetecido en la guerra de mercadotecnia y publicidad: La mente del consumidor. Estas empresas a través de su comunicación y estrategias comerciales buscan ocupar el primer lugar de recordación y preferencia de marca de sus consumidores. Si logran posicionar su marca en la mente de los consumidores habrán ganado la primera gran batalla.

Una técnica importante para lograr ubicarse en el primer lugar de la mente de los consumidores y su preferencia a la hora de comprar, es saber exactamente qué es lo que quieren. Para descubrir las necesidades no resueltas de los consumidores existe una metodología que se denomina Resonador (RESONATOR)<sup>3</sup> y nos permite conocer cómo debe estar diseñado el producto o servicio que ofreceremos de acuerdo a las necesidades específicas del grupo objetivo y el mix de marketing debe ajustarse a esas expectativas.

- Qué es un resonador? Es un producto o servicio que resuelve perfectamente un problema existente en el mercado y que se vende solo
- El resonador nos permite encontrar un producto o servicio que la gente quiere comprar sin que lo presionen a hacerlo. Genera demanda.

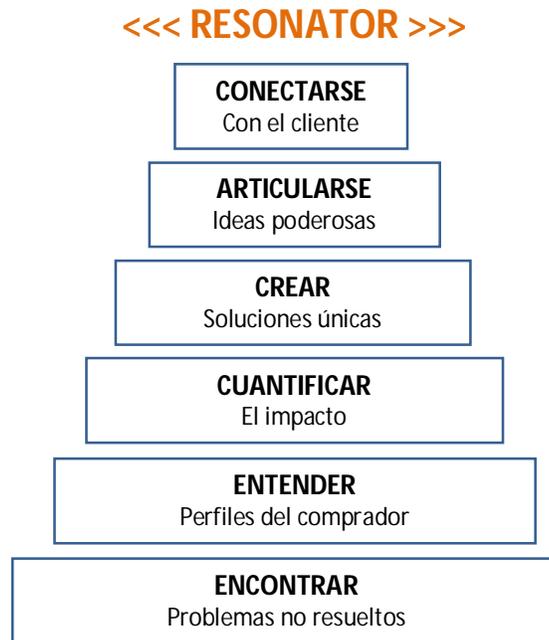
---

<sup>2</sup> Cita: Torres López Ricardo, Los anunciantes y las emociones. Ser Empresario, España, 2007, Pág. 10

<sup>3</sup> Resonador forma parte de la metodología del mapa de marca de la estrategia The Big Picture de Christie Nordhielm de la escuela de negocios de Kellogg

- Una oferta que establece una real y directa conexión con lo que el mercado (cliente) más valora.
- Una idea que la gente inmediatamente entiende y valora, aunque nunca hayan escuchado la marca o la empresa que lo ofrece.

## 6 Pasos Claves para crear un RESONATOR



Debemos partir por la base, de encontrar esos problemas no resueltos de los consumidores hasta llegar a conectarnos con nuestro producto o servicio. Para adoptar una estrategia de marketing ganadora se debe empezar bien desde el principio, investigando, así podremos hablar en el mismo “idioma” que ellos, entendiéndolos, de tal manera que en todo el “ruido” publicitario nuestro mensaje pueda ser escuchado y aceptado

Por la experiencia profesional se puede afirmar que en cada contacto que el consumidor tenga con nuestra marca, se debe lograr una experiencia sensorial memorable. Tanto en cada comunicación de la marca como en cada contacto con el producto que se anuncia, que se merca dea, se debe lograr que alguno o varios de los sentidos del consumidor se activen, ya que este es el vehículo que nos llevará a

ubicarnos en un lugar preponderante en su mente, hará que nos recuerde positivamente, y conseguirá que no nos olvide. Este hecho es fundamental para ganar mercado.

Marcal Moliné dice: “Estamos tan ocupados midiendo la opinión pública, que nos olvidamos que la podemos moldear. Estamos tan ocupados escuchando las estadísticas, que olvidamos que las podemos crear<sup>4</sup>”.

Esta afirmación nos invita a reflexionar de lo importante que es tomar acción: De manera proactiva idealmente para construir las marcas y ganar mayor participación de mercado, pero también se puede actuar reactivamente, ya que el mercado es dinámico y constantemente está evolucionando al igual que los competidores. Lo importante es no quedarse quieto, no convertirse en un espectador y la invitación es más bien a ser un protagonista y a crear esas cifras favorables para la marca y la Empresa para la que se trabaja. Esa es la manera más efectiva para ganar mercado, estar en constante actividad.

Lo que compran los consumidores: pintura, refrescos, ropa, es la percepción del producto que se ha captado a través de la publicidad, y esa percepción es la que marca la diferencia entre el éxito y el fracaso en el mercado. Por esto, una estrategia comercial ganadora debe tener algunos ingredientes que garanticen que nuestro mensaje no se pierda dentro de esos miles de anuncios a los se ven expuestos los consumidores y generen realmente un impacto en la mente, de quienes queremos influir con nuestra publicidad.

A través de los resonadores (investigación) los insights o aprendizajes que obtenemos, nos permitirán conocer qué necesidades emocionales de nuestro grupo objetivo vamos a satisfacer con nuestro producto existente o, si es que deberíamos crear un producto nuevo o una extensión de línea.

---

<sup>4</sup> Cita: Moliné Marcal, Centro para Empresas y Profesionales, Marketing y Publicidad, España, 2007, Pág. 1.

Para empezar a ganar la mejor posición en la mente de nuestros consumidores, debemos conocer sus necesidades emocionales, saber qué parte de su espíritu cubren comprando los beneficios que nuestro producto les ofrece. Si podemos averiguar esto, tendremos el 50% de la compra garantizada, aun con productos económicos.

Entonces podemos afirmar que si tenemos el producto adecuado a las necesidades del consumidor, y está disponible por los diferentes canales de distribución, al alcance de quien lo quiera comprar, por la motivación a la compra que logró una publicidad muy creativa y sugestiva...el ultimo ingrediente de esa mezcla debe ser lo suficientemente bueno para que el público escoja nuestra marca: EL PRECIO!

### **La Evolución y Revolución del Marketing en el Ecuador**

El mercado en el Ecuador, en sus diferentes categorías, cada vez está desarrollando a mayor velocidad su segmento económico y más específicamente en el año 2009 en donde la crisis financiera mundial afectó al país, movido por 3 temas principales: Precio internacional del petróleo, dramática disminución de las remesas que envían los inmigrantes y la falta de financiamiento por organismos internacionales y así mismo la falta de liquidez y disponibilidad para las actividades productivas dentro del país, por el corte de las líneas de crédito de las instituciones bancarias.

Con todos estos antecedentes la gente tiene menos dinero para consumir, cubren las necesidades del primer nivel de la escala de Maslow, pero el resto? Qué pasa con los productos que no son de primera necesidad? Los productos que no son comodities? Pues allí la lucha es más dura ya que las marcas Premium de las diferentes categorías empiezan a sufrir caídas de ventas y pérdidas de participación de mercado. La consigna ahora es disputar un espacio en el Share of Pocket de los consumidores, pelearse por esos pocos dólares que están en el bolsillo de los clientes, pero cómo hacerlo si nuestra marca es muy costosa?

Se explicaba unas líneas atrás que los mercados movidos por la crisis financiera mundial están dirigiéndose hacia el desarrollo de los segmentos económicos y al crecimiento importante de las marcas B (B brands) o marcas económicas, uno de los

ejemplos más claros de esta situación es lo que sucedió en nuestro país con la multinacional Coca-Cola y la importante participación de mercado que perdió a manos de estas marcas económicas como Big Cola y Kola Gallito, por citar solo algunas.

En pocos meses estas nuevas marcas y otras que estaban prácticamente desaparecidas del mercado ecuatoriano como Tropical y su campaña “no la veas tan negra” lograron captar la atención y la preferencia de los consumidores ecuatorianos por su oferta de los llamados “super litros”. Esto quiere decir mucho más producto por menor precio que el líder o referente del mercado, en este caso Coca-Cola.

La verdad, esa situación de pérdida de participación le costó la cabeza a algunos funcionarios de Refreshment Product Services en el Ecuador, pero fue un gran aprendizaje y un baño de humildad para no ver por encima del hombro a ningún competidor de la categoría. Pocos meses después, gracias al poder económico de la marca y de sus talentos se logró recuperar y hasta hoy ciertamente, ganar mayor participación de mercado enfocado en una estrategia de precios spot (solo por un tiempo) desarrolló o importó marcas económicas que no duraron mucho tiempo en el mercado y un tiempo atrás también realizó extensión de línea de Fioravanti a nuevos sabores.

Esto que se acaba de citar solo es el ejemplo de una categoría, talvez por el poder de la marca Coca Cola, es la más conocida, pero que esta misma situación pasa en otras categorías, tenga la seguridad que definitivamente ocurre así.

Por eso el interés en el desarrollo de esta investigación, ya que se ha podido vivir de cerca, este “fenómeno” del crecimiento acelerado del segmento económico en la categoría de las pinturas. Un mercado absolutamente interesante, con sus particularidades y sus peculiaridades, un mercado informal, un mercado que crece en cifras de dos dígitos anuales movidos por la arrolladora industria de la construcción, de los muebles de madera y de los automóviles.

Esta es una invitación a traspasar las líneas enemigas de la competencia, a descubrir información secreta y clasificada de la categoría, a participar de audaces misiones en el mercado del Oriente, de la Costa y de la Sierra Ecuatoriana para ganar el territorio

maspreciado en esta guerra de la mercadotecnia: La preferencia del consumidor ecuatoriano.

Pero el tiempo es corto, y el mercado económico de Pinturas se lo debe ganar en 1-2-3

### **1.1 LAS EMOCIONES TIENEN COLOR**

Para entender mejor este fascinante mundo de las sensaciones, de los estados de ánimo, de las sensaciones, de las caricias o de la vida a través del color que nos ofrecen las pinturas, iremos de lo general a lo particular y empezaremos con una descripción de lo que es este producto.

¿Qué es una pintura? La pintura es un producto que sirve para recubrir, proteger y embellecer diferentes superficies contra las inclemencias del tiempo, la agresión del sol, lluvia, salinidad y otros agentes. La pintura da vida a los ambientes, convirtiéndolos en lugares más agradables para vivir, y para trabajar. Por todo esto, la pintura se convierte en un elemento imprescindible para la decoración, distribución de luz de cualquier estancia.

Químicamente, las pinturas están fabricadas por los siguientes principales componentes: resinas, pigmentos y solventes.



Envasado



Planta de Resinas



Planta de Pinturas

Proceso de Fabricación de la Pintura.

Primero se fabrica la resina, luego se agrega los pigmentos para darle color y finalmente se envasa como se aprecia en los fotos.

La Resina es el vehículo responsable de la formación de la película protectora la cual se forma con el secado de la pintura. La Resina constituye el "cuerpo" de las pinturas y es la que brinda la viscosidad al producto. La resina permite que la pintura se adhiera a la superficie.

Los Pigmentos son partículas sólidas e insolubles. Pueden ser divididas en 2 grandes grupos: Activos e Inertes o Exténderes. Los Activos son los que le dan color y poder de cubrimiento a las pinturas y los Inertes también conocidos como cargas, se encargan de brindar dureza, consistencia y otras propiedades. Una pintura puede tener varios pigmentos.

Los Solventes son utilizados en diferentes fases de la fabricación de la pintura: para facilitar la dispersión de los pigmentos, regular la viscosidad de la pasta de molienda, facilitar la fluidez de vehículos y de las pinturas próximas a la fase de envasado. El consumidor emplea el Solvente o Diluyentes para dar a la pintura las condiciones necesarias para facilitar la aplicación.

Estos son los 3 principales componentes, sin embargo las pinturas de mayor calidad tienen un cuarto componente que son los Aditivos: estos elementos que intervienen en pequeñas cantidades en la formulación, son productos químicos sofisticados con alto grado de eficiencia, capaces de modificar significativamente las propiedades de pintura. Los aditivos más comunes son: secantes, anti-espumantes, anti-sedimentantes, dispersantes, y espesantes, bactericidas, fungicidas, etc<sup>5</sup>.

La pintura ha sido incorporada a técnicas de decoración para brindar espacios más bellos y confortables, llenos de color y vida con técnica ancestrales como el Feng Shui.

Si hacemos una pequeña pausa y nos detenemos a ver a nuestro alrededor, nos fijaremos que todos los elementos tienen color: Las paredes, los muebles, el piso, los techos, en resumen, todo tiene color. Entonces la pintura en sus diferentes tipos de presentaciones, está siempre presente en nuestra vida. Existen los siguientes tipos de pintura: Arquitectónica, Automotriz, para la Madera, Metalmecánica, Marina y en Polvo.

- La Pintura Arquitectónica que se utiliza en las casas, edificios, para paredes y techos.

---

<sup>5</sup> Tomado del manual de productos de Pinturas Cóndor

- La Pintura Automotriz para acabado de los vehículos y pintura de repinte de autos chocados.
- La Pintura para la Madera que se utiliza en la elaboración de muebles, puertas, pisos.
- La Pintura Metalmecánica para puertas metálicas, verjas, pasamanos, cilindros de gas etc.
- La Pintura Marina es para barcos, y lanchas. Y la Pintura en Polvo, que mediante la técnica de la electrostática, se utiliza para pintar electrodomésticos, perfiles, etc.

Debido al diferente gusto de las personas existe una gran variedad de colores, como preferencias de la gente, es por eso que las fábricas de pinturas cuentan con una gran cantidad de ítems en su fabricación y manejan grandes inventarios, esto es lo que se llama la mezcla pre-mix. Sin embargo, para bajar los inventarios, tanto en las fábricas como en los puntos de venta, se creó el nuevo sistema de mezcla post-mix, que mediante una fórmula y sobre la base de color neutra (Existen 4 tipos de bases: Accent, Tint, Deep y Pastel) se agregan los tintes para dar el color elegido por el cliente de entre una variedad de más de 15000 colores con sus respectivas fórmulas que traen los abanicos de color. Este sistema se llama Colortrend y está muy desarrollado en otros países.

Aquí en el Ecuador las principales marcas de pinturas tienen colocadas máquinas en muchos puntos de venta. Cada máquina con su dosificador de tintes y mezclado y agitador para canecas permite que el consumidor escoja el color de su elección.





# condortrend

sistema de preparación de colores



## Las Pinturas cubren de Color el Mundo

A continuación, está un cuadro estadístico del consumo mundial de pintura, así como del consumo per capita de pintura de algunos países de América, que nos permitirán tener una idea general del consumo dentro de esta categoría.

### MERCADO DE PINTURAS (Comportamiento Internacional)

EST. CONSUMO MUNDIAL- 2009: 83 mil millones USD

#### CONSUMO PERCAPITA "SOLO PINTURA" POR PAIS

País	Litros millones	Población millones	Litros Per capita
BRASIL	880	182	4.8
MEXICO	633	106	6.0
ARGENTINA	147	39	3.7
VENEZUELA	112	26	4.2
COLOMBIA	118	46	2.6
CHILE	99	16	6.2
<b>ECUADOR</b>	<b>35</b>	<b>14</b>	<b>2.5</b>
URUGUAY	13	3	3.8

Fuente: Pinturas Cóndor - Varias Fuentes – CEPAL /

Como podemos fijarnos en el cuadro adjunto, es increíble ver la cantidad de miles de millones de litros en pintura que se consumen en el mundo cada año. Es que como se decía anteriormente, donde quiera que se mire, todos los artículos tienen color y allí interviene la pintura.

Ya en lo que respecta a nuestro país, una de las primeras, sino la primera fábrica de pinturas que se estableció en Ecuador fue Pinturas Cóndor, en el año 1939, en la ciudad de Quito. Fue creada bajo el nombre colectivo de Cóndor Industria Química Borja & Leib. Funcionó durante varios años como una pequeña fábrica que tenía copado casi todo el mercado. Luego aparecieron hace 50 años en Guayaquil las fábricas de pintura: Pintec Pinturas Ecuatorianas que hoy ha sido comprada por la marca Colombiana Pintuco, y hace 40 años apareció Pinturas United, conocida ahora como Pinturas Unidas.

A partir de allí, y hasta la actualidad, han aparecido infinidad de fábricas de pinturas, pero desaparecen con la misma facilidad con las que se crean. Muy pocas fábricas de pinturas han logrado mantenerse a través de los años, debido a que este es un mercado muy informal y súper competitivo, por lo que se ha generado una guerra entre los fabricantes y competidores de este segmento. De todas maneras estas fábricas pequeñas que menciono, son las que producen pintura de bajo precio y obviamente de baja calidad ya que tratan de reducir sus costos al máximo. Por la situación económica mundial de la crisis financiera y en particular del Ecuador, esta categoría viene creciendo a pasos agigantados y restan participación de mercado a las marcas grandes, especialmente a Pinturas Cóndor, y es momento de actuar, no se debe esperar a que le pase lo mismo que a Coca-Cola con las marcas económicas, las experiencias deben servir para no fallar en lo que otros fallaron, es momento de sumar conocimientos, experiencias, talentos y poner a funcionar las fortalezas que llevaron a Cóndor a ser grande, a ser el líder de la categoría, para que ese liderazgo no se vea comprometido en el mediano o corto plazo. Es el momento de hacer una pausa para observar, analizar, sacar conclusiones y generar planes de acción.

## **1.2 ANALISIS SITUACIONAL : EL MERCADO DE PINTURAS EN ECUADOR**

El mercado de pinturas en el Ecuador tiene un valor superior a los 185 millones de dólares anuales y está dividido en 2 segmentos: El mercado Comercial de pinturas y el mercado Industrial.

El mercado Comercial de pinturas en el Ecuador comprende la línea arquitectónica, madera, metalmecánica y automotriz; y tiene un valor aproximado a los 170 millones de dólares<sup>6</sup>. Los canales de distribución a través de los cuales se comercializa son ferreterías, pinturerías y autoservicios como Kywi, Ferrisariato, Edimca, Pintulac, Expocolor, etc.

El total de puntos de venta de pintura de la línea comercial en Ecuador, tiene un número mayor a los 5.000 en todo el país. Es a través de estos puntos de venta que los fabricantes de pintura mueven al año 170 millones de dólares.

---

<sup>6</sup> Fuente: Superintendencia de Compañías

Describamos la naturaleza y características de los diferentes canales de distribución de las pinturas para entender mejor cómo operan estos puntos de distribución.

Ferreterías:

- Negocios mayoritariamente unifamiliares.
- Dedicación completa al negocio.
- La pintura es una línea más en su negocio, no la más importante.
- En pinturas, no tienen gran stock ni variedad de productos.
- La tendencia es la venta de productos de menor precio y mayor rotación.
- No buscan productos ecológicos.
- No son fieles con sus proveedores.
- Son los mayores compradores de volúmenes pequeños.
- Como no son especializados en pinturas, no son buenos asesores.
- Solicitan crédito mayor a 30 días.

Pinturerías:

- Locales especializados en venta de pinturas.
- Gente capacitada para preparación y asesoría.
- Tienen multimarcas de pinturas en sus perchas y bodegas.
- Alta frecuencia de compra a los fabricantes.
- Sensibles a las promociones, publicidad y precios bajos.
- No buscan productos ecológicos.
- No tienen ninguna lealtad con los proveedores y buscan mejores márgenes.
- Requieren capacitación para asesorar a sus clientes en decoración.
- Tienen cartera de clientes propia.
- Algunos se especializan en líneas de negocios: venden sólo pintura para autos, decorativa o para madera.
- Son altos influenciadores de compra en sus locales.
- Ofrecen servicios adicionales a sus clientes como la aplicación de la pintura.
- Solicitan crédito mayor a 30 días

## Autoservicios:

- Son cadenas de almacenes y franquicias (Kywi, Ferrisariato, Edimca, Expocolor)
- Portafolio amplio de productos y líneas de negocios así como clientes.
- Tienen excelentes precios ya que manejan políticas exclusivas de comercialización.
- Tienen asesoría para la venta de pinturas, excelente servicio y exhibición.
- Exigentes con sus proveedores.
- Realizan merchandising, promoción y publicidad de sus cadenas.



Autoservicios



Autoservicios



Ferretería



Pinturería

En cuanto tiene que ver a la línea Industrial, la naturaleza de este negocio es muy diferente al de la línea Comercial ya que lo que comprende este mercado de pinturas, son productos para mantenimiento pesado, fábricas petroleras, acueductos, oleoductos, calles y carreteras (Pintura de tráfico) y otros más.

Además, el mercado industrial incluye también lo que se conoce como productos intermedios, es decir: la fabricación y comercialización de materias primas para la fabricación de otros tipos de productos para la construcción como empastes, impermeabilizantes, hidro-repelentes y otros productos tan diversos que se fabrican con resinas como: lanchas y botes, acrílicos translúcidos para lámparas, bañeras, figuras decorativas, postes de luz fabricados con poliéster y muchos otros más. Este mercado está valorado en 15 millones de dólares al año y haré una breve descripción de las características de estos clientes.

Cientes Industriales:

- Tienen un consumo permanente de pintura como parte de su proceso productivo.
- Buscan productos económicos y con estándares de calidad determinados por ellos.
- El peso del consumo está dado en productos específicos como esmaltes, anticorrosivos, solventes, resinas y productos para la madera.
- Requieren constante capacitación y asesoría ya que lo que se les vende son productos especializados.
- Requieren validación previa de los productos.
- Buscan crédito a 60 días.

Inclusive en el mercado Industrial, algunas fábricas de pinturas producen y venden a sus competidores resinas, los mismos que la utilizan como materia prima de pintura y que luego se convertirán en sus propios competidores o participarán del mercado de segmento económico comercial que analizaremos más adelante.

Veamos entonces ahora a través de un estudio de mercado, un store audit realizado en el tercer trimestre del 2009, cómo se distribuye la participación entre los diferentes

actores de esta categoría. Los resultados de este estudio nos muestra a nivel general, por marcas, por ciudades del Ecuador, por categorías de productos, por canales , por nivel de penetración de marcas, nivel de rotación, en fin es un estudio muy completo que nos muestra claramente la situación del mercado de pinturas en el Ecuador tanto en volumen como en Dólares.

Este estudio es de vital importancia ya que muestra con un margen de acertividad del 95% de lo qué esta pasando en el mercado de pinturas, quién ha ganado o perdido participación, qué nuevos actores han aparecido en escena, todo esto con referencia a estudios anteriores y que reposan en los archivos de Pinturas Cóndor. En esta parte de la investigación únicamente incluiremos los datos más relevantes del estudio.

## STORE AUDIT

FUENTE: PINTURAS CÓNDOR



## Objetivos del Estudio

- ▶ Determinar el Market Share en dólares y en litros de las diferentes fábricas que compiten en el sector a nivel nacional y por ciudad.
- ▶ Definir la cobertura por línea y marca en el canal.
- ▶ Determinar los “sin de stock” en puntos de venta.
- ▶ Identificar el tiempo de stock

## Metodología

Recorrido por las diferentes ciudades, en los barrios seleccionados en los canales (ferreterías, almacenes de pintura y tiendas de materiales de construcción) que venden pinturas.

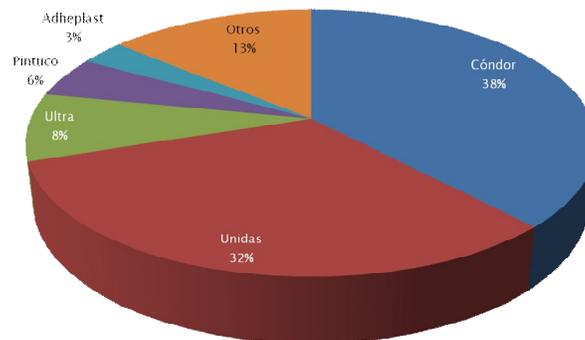
- ▶ Sorteo aleatorio de la muestra
- ▶ Ubicación geográfica de los puntos muestrales
- ▶ Levantamiento de información con técnica de punto muestral bajo cuotas por sector y tipo de establecimiento
- ▶ Verificación física del stock inicial y stock final.
- ▶ Levantamiento de compras del mes
- ▶ Determinación de ventas mediante el cálculo:

**Inventario Inicial + Compras - Inventario Final**

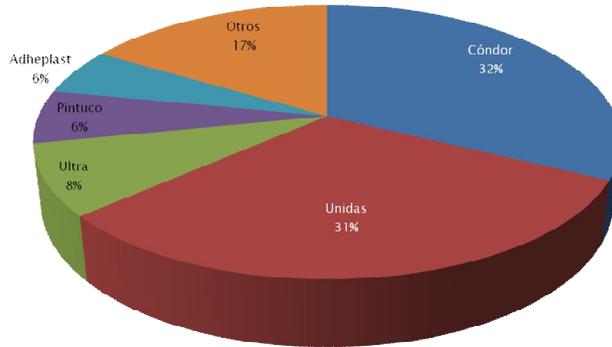
**MUESTRA**

	Almacenes de Pintura	Ferreterías	Materiales de Construcción	Total
Quito	32	92	9	133
Guayaquil	36	92	5	133
Cuenca	27	66	12	105
Santo Domingo	13	30	10	53
Ibarra	16	33	4	53
Ambato	13	38	2	53
<b>Total</b>	<b>138</b>	<b>350</b>	<b>42</b>	<b>530</b>

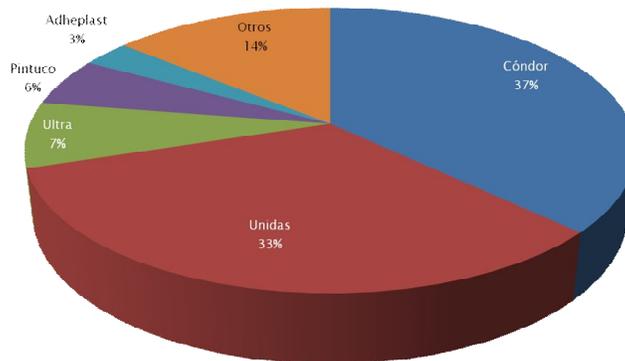
- ▶ Nivel de confianza: 95%
- ▶ Margen de error global del estudio: +/- 3,9%

**PARTICIPACIÓN NACIONAL (usd)**  
 (INCLUYE PINTURA, RESINAS, EMPASTES, PEGAS Y DILUYENTES)


No incluye canal autoservicios

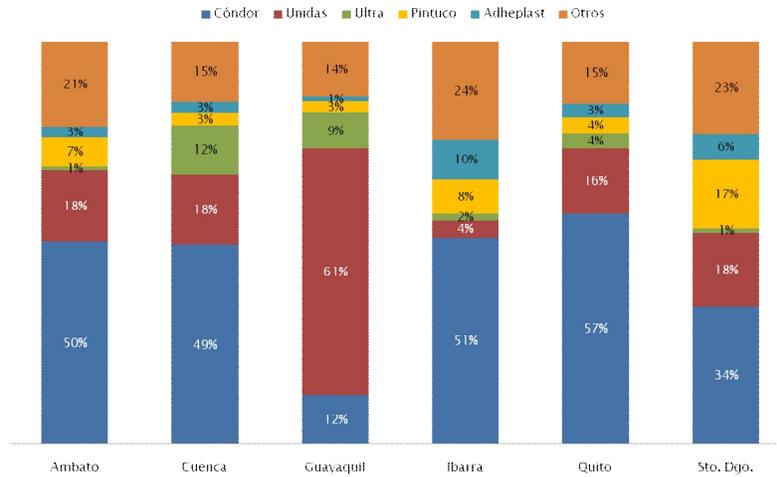
**PARTICIPACIÓN NACIONAL (It)  
SOLO PINTURA**

NO INCLUYE RESINAS, EMPASTES, PEGAS Y DILUYENTES

**PARTICIPACIÓN NACIONAL SIN ADICIONALES (usd)  
SOLO PINTURA**

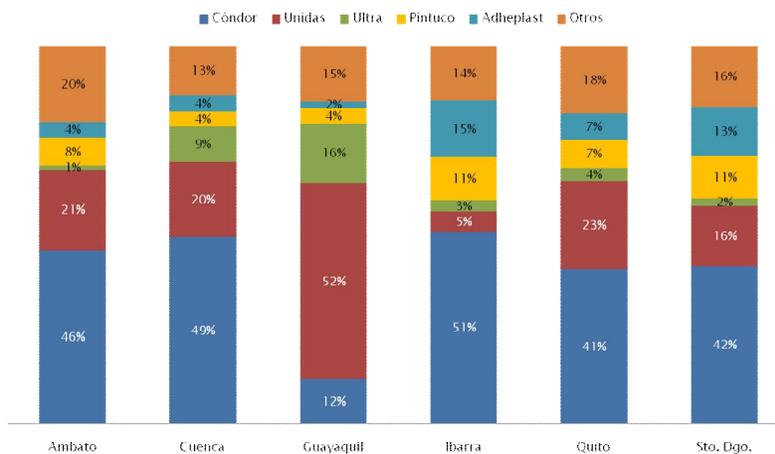
NO INCLUYE RESINAS, EMPASTES, PEGAS Y DILUYENTES

**PARTICIPACIÓN POR CIUDAD (USD)**  
 (INCLUYE PINTURA, RESINAS, EMPASTES, PEGAS Y DILUYENTES)



La participación de Unidas en GYE es tan importante que lo acerca a Cóndor a nivel nacional.

**PARTICIPACIÓN POR CIUDAD (lt)**  
**SOLO PINTURA**

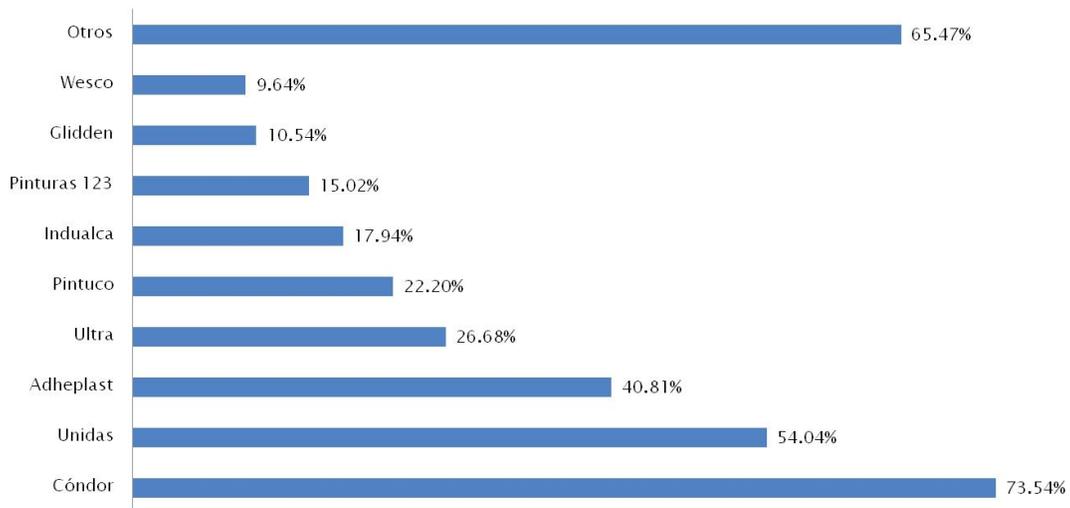


NO INCLUYE RESINAS, EMPASTES, PEGAS Y DILUYENTES

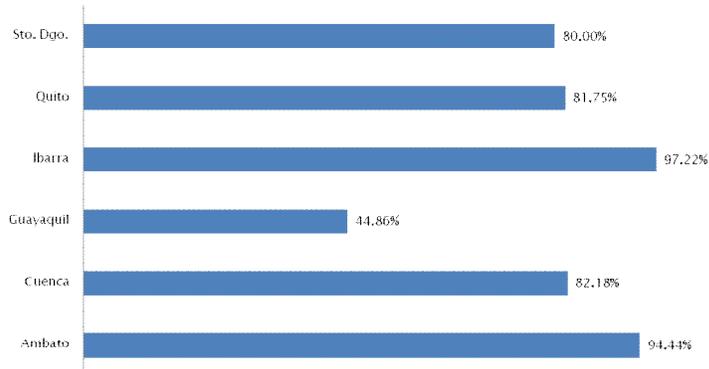
## Participación por líneas y fábricas (Lt)

Fabrica	LÍNEA ARQUITECTÓNICA (lt)	LÍNEA AUTOMOTRIZ (lt)	LÍNEA MADERA (lt)	LÍNEA METALMECÁNICA (lt)	ADICIONALES (lt)
Cóndor	27%	44%	45%	29%	45%
Unidas	30%	41%	30%	30%	20%
Ultra	10%	3%	1%	11%	5%
Pintuco	10%	5%	0%	3%	4%
Adheplast	10%	0%	0%	2%	2%
Otros	13%	6%	24%	25%	24%

## Distribución Numérica

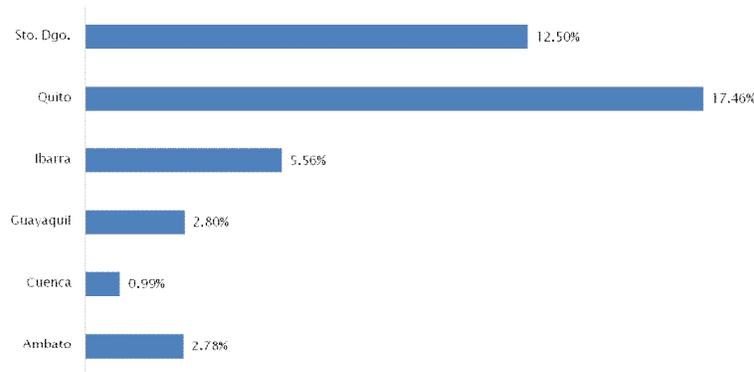


La distribución numérica es el número o el porcentaje de puntos de venta en los que determinada marca tiene presencia. Por ejemplo si existen 100 puntos de venta en determinada ciudad y Pinturas Cóndor está presente en 80, entonces su distribución numérica es del 80%. Es decir mide la cobertura de la marca en el canal

**Distribución numérica Cóndor**

**DISTRIBUCIÓN NUMÉRICA POR CIUDAD y FABRICA**

Fabrica	Ambato	Cuenca	Guayaquil	Ibarra	Quito	Sto. Dgo.
<b>Cóndor</b>	94.44%	82.18%	44.86%	97.22%	81.75%	80.00%
<b>Unidas</b>	52.78%	65.35%	87.85%	38.89%	23.02%	55.00%
<b>Adheplast</b>	47.22%	37.62%	13.08%	72.22%	48.41%	70.00%
<b>Ultra</b>	8.33%	35.64%	48.60%	16.67%	14.29%	15.00%
<b>Pintuco</b>	27.78%	23.76%	19.63%	41.67%	15.87%	25.00%
<b>Indualca</b>	22.22%	16.83%	3.74%	33.33%	27.78%	10.00%
<b>Pinturas Superior</b>	19.44%	10.89%	9.35%	19.44%	18.25%	27.50%
<b>Glidden</b>	13.89%	4.95%	15.89%	11.11%	11.11%	7.50%
<b>Wesco</b>	22.22%		0.93%	8.33%	21.43%	10.00%
<b>Otros</b>	91.67%	74.26%	58.88%	72.22%	55.56%	65.00%

## Sin Stock de Cónдор por Ciudad



Las marcas sin stock significa que tuvo producto de determinada medida al inicio de la toma de la muestra y que después de 1 mes (en la toma final de la muestra) no fue repuesto este inventario por el fabricante y se genera demanda insatisfecha. Cónдор por ser el producto de mayor presencia en el canal también es el que tiene mayor stock cero.

Como vemos las principales marcas competidoras son Cónдор, Unidas y Pintuco, pero dentro de la categoría de "OTROS" están todas estas marcas económicas que cada día crecen a lo largo y ancho del país, y su presencia es más notoria en los puntos de venta.

Entonces es importante reforzar la presencia de Cónдор en Guayaquil pero es más importante participar en el segmento económico para ir a pelear por esos puntos de mercado contra marcas que no son fuertes.

Para ubicar dentro de contexto a los lectores de este trabajo de investigación es importante indicar que este relevante estudio de participación de mercado, rotación de productos y penetración en canales, denominado Store Audit, determinó lo que los ejecutivos de Cónдор se temían: En los últimos años Pinturas Cónдор perdió varios

puntos de participación de mercado. Las marcas que en cambio ganaron esta participación fueron las marcas económicas como: Adheplast (Una marca con pocos años en el mercado) que crece agresivamente, y especialmente las 29 marcas que están agrupadas bajo el nombre de otras. Pero no solamente Cóndor perdió mercado, Pintuco la 3era marca a nivel nacional que tiene la fuerza de su distribución a través de los canales autoservicio como Pintulac, Kywi y Ferrisariato también perdió puntos de participación de mercado y prácticamente está desapareciendo del canal de ferreterías y pinturerías a manos de las marcas económicas. El mercado de pintura se está direccionando a un mercado de precios.

Por otro lado la 2da marca de pinturas a nivel nacional, Pinturas Unidas también ha experimentado un crecimiento acelerado y sostenido especialmente por la introducción de sus marcas económicas.

Para entender mejor este movimiento de las marcas de pinturas ecuatorianas a través de los años revisemos el siguiente subtema.

### **1.3 CÓMO HA EVOLUCIONADO EL MERCADO DE PINTURAS EN EL ECUADOR EN LOS ÚLTIMOS AÑOS**

Después de que se revisó en el capítulo anterior en qué estado se encuentra el mercado de pinturas del Ecuador en la actualidad, es importante entender cómo se ha llegado a esa situación para poder proyectarnos en el futuro y determinar que tipos de acciones, tácticas y estratégicas se deben tomar para consolidar el liderazgo de Pinturas Cóndor que hoy se encuentra comprometido. Realicemos un breve recorrido por el pasado para analizar cómo ha evolucionado el mercado de pinturas en el país y al final de este capítulo tendremos unos datos tomado de una fuente de información secundaria como es la Superintendencia de Compañías para ver también cómo han evolucionado las ventas de los fabricantes de pinturas en los últimos años.

## **MERCADO DE PINTURAS Y BARNICES EN EL ECUADOR**

Para el presente análisis se tomó el estudio realizado en el 2008 por Proexport Colombia y el Banco Interamericano de Desarrollo- Fondo Multilateral de Inversión (BID-FOMIN) como fuente de información secundaria. Dentro del departamento de mercadeo de Pinturas Cónдор se tiene acceso a este tipo de información con la que se trabaja para tomar ciertas decisiones estratégicas.

A continuación extractos del estudio a niveles informativos para la presente tesis sobre el mercado de pinturas y barnices en el Ecuador:

### **DIMENSIONAMIENTO DEL MERCADO**

El mercado de los extractos, pigmentos y pinturas en el Ecuador se estima cercano a diez millones de galones y se esperaba que no crezca en el año 2009, como en la mayoría de los países latinoamericanos, se caracteriza por una marcada estacionalidad en su ventas, dependiendo del comportamiento de los sectores productivos. Por un lado, varía con la construcción en el país, ya que al incrementarse los proyectos de construcción se incrementa la demanda de pinturas para interiores y exteriores; de otro lado, la demanda de pinturas de uso industrial, marina y maderas depende del comportamiento del sector manufacturero.

Los principales agentes demandantes de pinturas se definen de acuerdo a las líneas de trabajo que se manejan en la arquitectura, la industria automotriz, de madera y mueble y demás industrias, con esto los principales demandantes son las firmas constructoras, el parque automotriz y sus fabricantes, las empresas de manufactura de madera y las navieras.

Las líneas de negocios en Pinturas que más se han incrementado son la arquitectónica y especialmente la automotriz por el crecimiento constante del parque automotor así como por la exigencia de que los vehículos tengan su seguro obligatorio. La industria de la madera también presenta un crecimiento interesante lo que hace que las lacas y barnices que producen los fabricantes pintureros también hayan crecido.

Según el ranking de ventas de la supercompañías para el año 2008 con respecto al sector maderero (que incluye aserraderos, fabricación de productos de madera y

corcho y fabricación de muebles y accesorios) en Ecuador de las diez empresas con mayor nivel de ventas las más representativas en manufacturas son:

<b>INDUSTRIA</b>	<b>VENTAS</b>
Muebles El Bosque	US\$3.043.936
Playwood Ecuatoriana	US\$4.733.026
La Carpintería CCIM	US\$3.874.959,
Muepramodul Cía Ltda.	US\$2.254.921.

Según se comentó anteriormente en el tamaño del mercado, la producción nacional es de 10.000.000 de galones por año y representa cerca del 87,8% de lo que se consume en el país, lo que según la Superintendencia de Compañías de Ecuador, es producido por cerca de 56 empresas registradas en esta actividad.

En los datos del store audit, realizado en los meses de Septiembre y Octubre del 2009, aparecían aproximadamente 29 marcas dentro de la categoría de "otras" y alrededor de 10 empresas más de fabricantes de pinturas dando un total de 39 actores de mercado. En este estudio del 2008, se cita que son 56 empresas fabricantes de Pinturas, esto nos da una idea de cómo aparecen y desaparecen los fabricantes, especialmente los pequeños del segmento económico.

Con este breve análisis veamos ahora como han evolucionado en sus ventas los principales fabricantes de pinturas en el Ecuador en los últimos años:

<b>TOTAL (VENTAS NETAS)</b>							
<b>EMPRESAS</b>	<b>2002</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>
Pinturas Condor.	32,319	32,214	34,555	41,426	46,680	51,590	60,142
Pinturas Unidas.	16,008	15,617	18,936	22,242	26,820	33,220	43,958
Pintuco.	9,753	11,907	14,370	16,415	18,960	20,390	24,243
Ultraquímica.	6,269	6,727	7,119	6,534	6,959	7,078	7,100
Adheplast	1,718	3,205	4,196	5,599	6,838	8,101	10,562
Pinturas Every.	1,031	1,562	2,384	2,898	3,575	4,217	5,527
Fanapisa.	1,718	1,991	2,286	2,721	3,005	3,335	4,031
Hempel.	2,669	2,098	2,178	2,641	2,396	2,395	2,666

Megapinturas	1,896	1,901	1,999	2,044	2,096	2,150	2,275
Pinturas Ecuador	1,602	1,761	1,725	2,921	3,680	4,300	5,042
Indualca.	1,342	1,371	1,419	1,623	1,662	1,751	1,966
Duracoat SA		461	1,113	1,304	1,726	2,147	2,944
Pinturas SUPERIOR.	1,558	1,263	1,032	802	802	500	177
Neira Solven	856	816	938	185	226	37	-468
Pintuquimica.	883	845	780	725	674	620	506
Pinturas America.	438	467	685	591	715	782	912
Pinturas WESCO	2,001	835	602	0	0	0	0
Constructoquimica.	627	699	547	0	0	0	0
Tintas y pinturas VHP.	376	319	400	487	499	540	666
Pintauri.	195	0	281	462	505	640	640
<b>Otros</b>	<b>18,910</b>	<b>19,594</b>	<b>22,565</b>	<b>25,003</b>	<b>28,396</b>	<b>31,515</b>	<b>37,446</b>
<b>total Mercado</b>	<b>83,259</b>	<b>86,059</b>	<b>97,545</b>	<b>111,620</b>	<b>127,815</b>	<b>143,792</b>	<b>172,889</b>
Fuente: 2000-2008 Superintendencia de Compañías.							
Fuente: Dpto. Marketing Pinturas Condor							
<b>Adheplast registra ventas totales de Pinturas, Pegas y Cemento de contacto</b>							

Analicemos la participación de los fabricantes de pinturas en los últimos años.

<b>TOTAL PARTICIPACION (VENTAS NETAS)</b>							
<b>EMPRESAS</b>	<b>2002</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>
Pinturas Condor.	38.8%	37.4%	35.4%	37.1%	36.5%	35.9%	34.8%
Pinturas Unidas.	19.2%	18.1%	19.4%	19.9%	21.0%	23.1%	25.4%
Pintuco	11.7%	13.8%	14.7%	14.7%	14.8%	14.2%	14.0%
Ultraquimica.	7.5%	7.8%	7.3%	5.9%	5.4%	4.9%	4.1%
Adheplast	2.1%	3.7%	4.3%	5.0%	5.3%	5.6%	6.1%
Pinturas Every.	1.2%	1.8%	2.4%	2.6%	2.8%	2.9%	3.2%
Fanapisa.	2.1%	2.3%	2.3%	2.4%	2.4%	2.3%	2.3%
Hempel.	3.2%	2.4%	2.2%	2.4%	1.9%	1.7%	1.5%
Megapinturas	2.3%	2.2%	2.0%	1.8%	1.6%	1.5%	1.3%
Pinturas Ecuador.	1.9%	2.0%	1.8%	2.6%	2.9%	3.0%	2.9%
Indualca.	1.6%	1.6%	1.5%	1.5%	1.3%	1.2%	1.1%
Duracoat SA	0.0%	0.5%	1.1%	1.2%	1.4%	1.5%	1.7%
Pinturas SUPERIOR.	1.9%	1.5%	1.1%	0.7%	0.6%	0.3%	0.1%

Neira Solven	1.0%	0.9%	1.0%	0.2%	0.2%	0.0%	-0.3%
Pintuquimica.	1.1%	1.0%	0.8%	0.6%	0.5%	0.4%	0.3%
Pinturas America.	0.5%	0.5%	0.7%	0.5%	0.6%	0.5%	0.5%
Pinturas WESCO	2.4%	1.0%	0.6%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
Constructoquimica.	0.8%	0.8%	0.6%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
Tintas y pinturas VHP.	0.5%	0.4%	0.4%	0.4%	0.4%	0.4%	0.4%
Pintauri.	0.2%	0.0%	0.3%	0.4%	0.4%	0.4%	0.4%
Otros	22.7%	22.8%	23.1%	22.4%	22.2%	21.9%	21.7%
<b>total Mercado</b>	<b>100.0%</b>						

Este cuadro es definitivo y decidor, reafirma lo que se expresó con anterioridad.

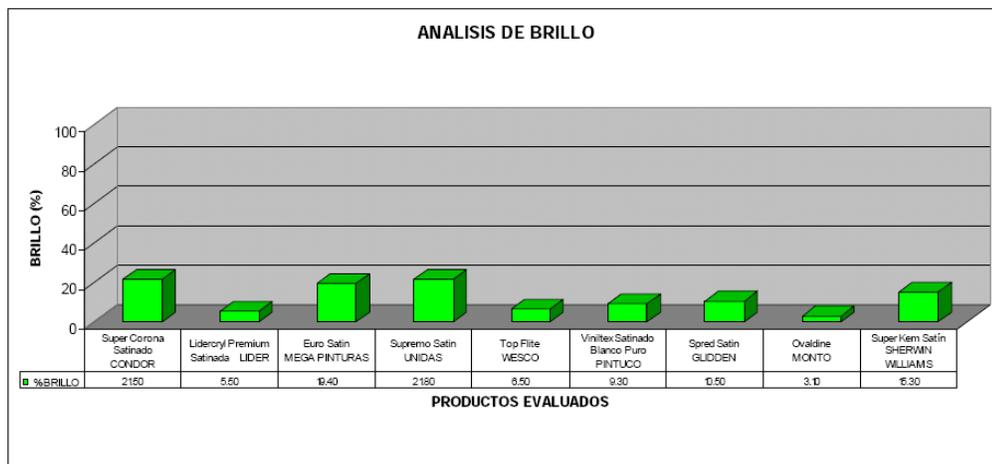
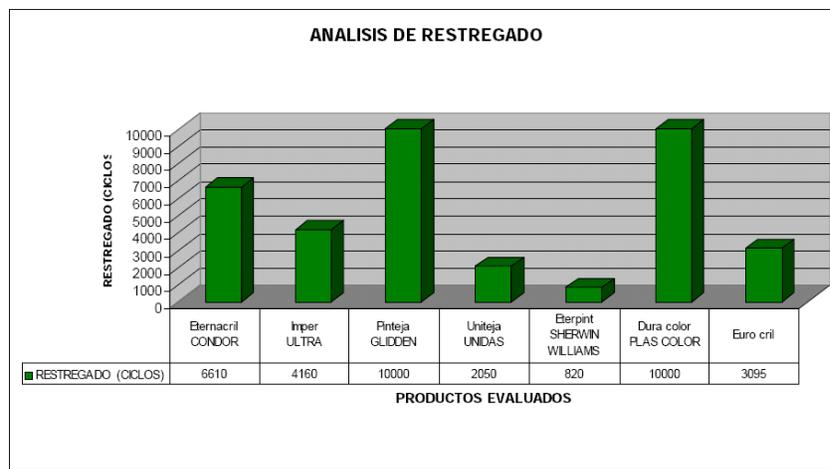
Observemos y analicemos:

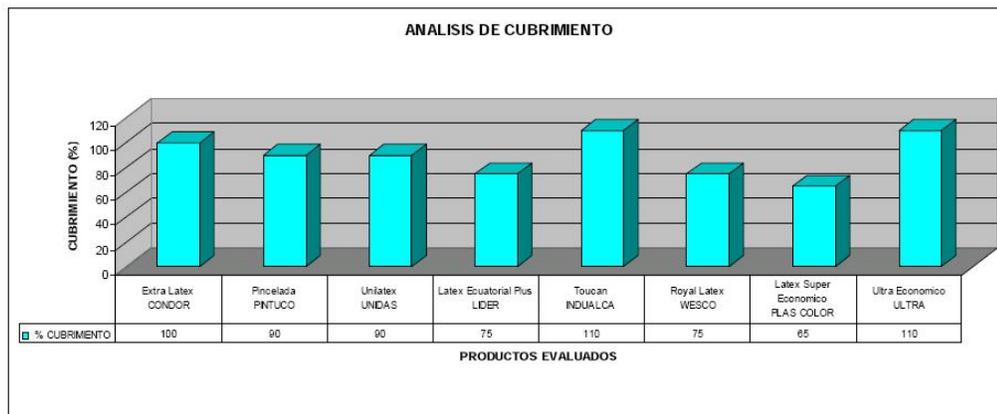
- **Pinturas Córdor:** el líder de la categoría, en los últimos 7 años pierde 4 puntos de participación de mercado. También es válido indicar que esta es la Empresa más rentable de la industria de las pinturas con márgenes que han estado cercanos al 30% y la que tiene los precios más altos de la categoría, precios Premium. Si bien esta Empresa ha sido muy rentable en los últimos años, la diferencia de precios que tiene con sus competidores y productos contratipos que van del 5 al 45% sí han afectado en los volúmenes de venta de Córdor. Aquí la pregunta de ahora en adelante es: Volumen o rentabilidad? O se puede tener los dos? La respuesta lo conoceremos después.
- **Pinturas Unidas:** el retador de la categoría crece importantemente y gana 6.2 puntos de mercado, apalancado especialmente por la introducción de productos económicos. Pinturas Unidas a pesar de ser una empresa con tradición especialmente en la costa tiene un comportamiento más bien informal, y el tema de la calidad para ellos es secundario. Seguramente eso es lo que les hizo crecer: Productos económicos, a bajo precio y sin “responder” por la calidad.
- **Pintuco:** Esta empresa colombiana tuvo de entrada una importante participación al utilizar como canal de distribución a la 2da cadena de pinturas más importantes del país (Pintulac) pero prácticamente en los últimos 4 años

sus ventas se han estancado, especialmente por que ellos tampoco tienen productos del segmento económico.

- **Adheplast:** Es la marca de pintura que más crece en los últimos años y la razón es muy sencilla: Sus productos son los más económicos del mercado. No se encuentra otra razón ya que los demás componentes de su mix de marketing es deficiente: Prácticamente no tienen publicidad y sus productos son de baja, muy baja calidad.

Veamos en los siguientes cuadros comparativos las diferencias de calidad





En el restregado, brillo y cubrimiento están las principales características de calidad de una pintura; el restregado da el tiempo que puede durar una pintura, mientras mayores ciclos de restregado aguante, más durará en el tiempo la pintura, los niveles de brillo y el cubrimiento nos dicen que tan bien se verá la pintura aplicada.

En el siguiente cuadro veremos crecimientos y decrecimientos de las diferentes marcas. Especialmente las marcas del segmento económico presentan crecimientos sostenidos e importantes, estas marcas junto a los productos económicos de Unidas son los que definitivamente le restan participación de mercado a Cóndor.

<b>Variación en la participación</b>						
<b>EMPRESAS</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>
Pinturas Condor.	-1.4%	-2.0%	1.7%	-0.6%	-0.6%	-1.1%
Pinturas Unidas.	-1.1%	1.3%	0.5%	1.1%	2.1%	2.3%
Pintuco.	2.1%	0.9%	0.0%	0.1%	-0.7%	-0.2%
Ultraquímica.	0.3%	-0.5%	-1.4%	-0.4%	-0.5%	-0.8%
Adheplast	1.7%	0.6%	0.7%	0.3%	0.3%	0.5%
Pinturas Every.	0.6%	0.6%	0.2%	0.2%	0.1%	0.3%
Fanapisa.	0.3%	0.0%	0.1%	-0.1%	0.0%	0.0%
Hempel.	-0.8%	-0.2%	0.1%	-0.5%	-0.2%	-0.1%
Megapinturas	-0.1%	-0.2%	-0.2%	-0.2%	-0.1%	-0.2%
Pinturas Ecuador.	0.1%	-0.3%	0.8%	0.3%	0.1%	-0.1%
Indualca.	0.0%	-0.1%	0.0%	-0.2%	-0.1%	-0.1%
Duracoat SA	0.5%	0.6%	0.0%	0.2%	0.1%	0.2%
Pinturas SUPERIOR.	-0.4%	-0.4%	-0.3%	-0.1%	-0.3%	-0.2%

Neira Solven	-0.1%	0.0%	-0.8%	0.0%	-0.2%	-0.3%
Pintuquimica.	-0.1%	-0.2%	-0.2%	-0.1%	-0.1%	-0.1%
Pinturas America.	0.0%	0.2%	-0.2%	0.0%	0.0%	0.0%
Pinturas WESCO	-1.4%	-0.4%	-0.6%	0.0%	0.0%	0.0%
Constructoquimica.	0.1%	-0.3%	-0.6%	0.0%	0.0%	0.0%
Tintas y pinturas VHP.	-0.1%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
Pintauri.	-0.2%	0.3%	0.1%	0.0%	0.0%	-0.1%
Otros	0.1%	0.7%	-1.5%	-0.4%	-0.6%	-0.5%
<b>total Mercado</b>	<b>3.4%</b>	<b>13.3%</b>	<b>14.4%</b>	<b>14.5%</b>	<b>12.5%</b>	<b>20.2%</b>

Cómo conclusión para esta parte de la investigación, se puede afirmar que el mercado ecuatoriano de pinturas, no ha tenido una evolución hacia el desarrollo tecnológico, no se ha introducido al país la tecnología para fabricar productos de avanzada que cuiden el medio ambiente y que reemplacen la base solvente de las pinturas por la base de agua como ya existen en otros países de Europa, de Norte América e inclusive algunos de Sur América como Argentina y Brasil, en donde además existe legislación ambiental que regulan la fabricación de estos productos para que sean amigables con el medio ambiente. Al contrario, en el Ecuador, la mayoría de fabricantes de pinturas, no todos, han buscado la manera de rebajar sus costos en sus procesos productivos, y han ido inclusive en desmedro de la calidad con tal de tener productos económicos, que además pueden afectar la salud de sus consumidores pero que les permitan ser competitivos en un mercado en donde uno de los motivadores más importantes de compra para esta categoría es el precio.

Sin embargo este componente no es el único o la principal razón de compra, estoy de acuerdo que se debe tener un precio competitivo pero además la marca debe tener otros valores que no sean fácilmente reproducibles, igualados o superados como es el precio. Ese es el reto para la Empresa más grande de Pinturas en el Ecuador, Cónдор debe entrar a este mercado donde se vive realmente una guerra de precios, pero debe entrar de una manera inteligente para que su imagen y su prestigio no se vean afectados, esa será la propuesta, hacerlo de una manera inteligente, tal vez buscando crear un Océano Azul, siguiendo algunas directrices de esta estrategia, veremos más adelante si esto es posible.

En definitiva. Cóndor debe también evolucionar, de acuerdo al mercado pero de una manera diferente para que pueda mantener sus ventajas competitivas y su liderazgo, aun en el segmento económico de pinturas.

#### 1.4 CRECIMIENTO DE LAS MARCAS ECONOMICAS DE PINTURAS (B BRANDS)

Al revisar las cifras - tanto en dólares como en porcentajes - de la manera que crecen de un año a otro algunas marcas económicas como Adheplast, Every, Fanapisa, Pinturas Ecuatorianas y Duracoat entre otras, estamos frente a un fenómeno de mercado que realmente no es común ver en otras categorías de productos. Si bien es cierto que las marcas económicas han tenido un despunte en las diferentes categorías de productos, es especialmente evidente que en el mercado de pinturas, la evolución y la tendencia de la preferencia de los consumidores se está direccionando hacia este tipo de productos, es obvio que la situación financiera del país en general y la situación económica de los consumidores en particular, hace que este fenómeno se de con celeridad, en el cuadro adjunto podemos observar como algunas marcas económicas han crecido en los últimos años, siga con atención la evolución de las ventas de algunas de ellas:

<b>CRECIMIENTO (VENTAS NETAS)</b>						
<b>EMPRESAS</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>
Pinturas Cóndor.	-0.3%	7.3%	19.9%	12.7%	10.5%	16.6%
Pinturas Unidas.	-2.4%	21.3%	17.5%	20.6%	23.9%	32.3%
Pintuco.	22.1%	20.7%	14.2%	15.5%	7.5%	18.9%
Ultraquimica.	7.3%	5.8%	-8.2%	6.5%	1.7%	0.3%
Adheplast	86.6%	30.9%	33.4%	22.1%	18.5%	30.4%
Pinturas Every.	51.5%	52.6%	21.6%	23.3%	18.0%	31.1%
Fanapisa.	15.9%	14.8%	19.0%	10.4%	11.0%	20.8%
Hempel.	-21.4%	3.8%	21.3%	-9.3%	0.0%	11.3%
Megapinturas	0.3%	5.2%	2.3%	2.5%	2.6%	5.8%
Pinturas Ecuatorinas.	9.9%	-2.0%	69.3%	26.0%	16.8%	17.3%
Indualca.	2.2%	3.5%	14.4%	2.4%	5.4%	12.3%
Duracoat SA		141.4%	17.2%	32.3%	24.4%	37.1%
Pinturas SUPERIOR.	-18.9%	-18.3%	-22.3%	0.0%	-37.7%	-64.6%

Neira Solven	-4.7%	15.0%	-80.3%	22.2%	-83.7%	-1367.5%
Pintuquímica.	-4.3%	-7.7%	-7.1%	-7.1%	-8.0%	-18.4%
Pinturas America.	6.6%	46.7%	-13.7%	20.9%	9.5%	16.6%
Pinturas WESCO	-58.3%	-27.9%	-100.0%			
Constructoquímica.	11.5%	-21.7%	-100.0%			
Tintas y pinturas VHP.	-15.2%	25.4%	21.8%	2.5%	8.3%	23.2%
Pintauri.	-100.0%		64.4%	9.3%	26.7%	0.0%
Otros	-23.3%	-41.7%	-28.9%	-40.8%	-31.1%	-47.9%
<b>total Mercado</b>	<b>3.4%</b>	<b>13.3%</b>	<b>14.4%</b>	<b>14.5%</b>	<b>12.5%</b>	<b>20.2%</b>

Llama la atención que dentro de los porcentajes altos de crecimiento se encuentre el principal competidor de Cónдор, esto es Pinturas Unidas, que tiene unos crecimientos espectaculares los 2 últimos años y que de acuerdo al store audit, estos crecimientos agresivos lo dan la excelente participación de mercado que tienen algunas de sus nuevas marcas económicas que han sido introducidas al mercado en los años pasados.

De la misma manera la marca cuencana Adheplast llega a tener algunos años crecimientos de hasta el 86% y se ha convertido ya en un importante protagonista de este segmento.

Pero la competencia no se la encuentra únicamente dentro del Ecuador, ya que desde países vecinos como Colombia, llegan marcas de Pinturas como Every que han encontrado nichos de mercados en productos especializados y en zonas geográficas determinadas que también les han permitido crecer agresivamente.

Las marcas económicas, inclusive cobijadas por el paraguas de marcas grandes como Unidas, se han convertido ya en una amenaza real, latente para Pinturas Cónдор y no se puede esperar más tiempo, se debe actuar ya!

### **1.5 ¿EL LIDERAZGO DE PINTURAS CÓNDOR SE ENCUENTRA COMPROMETIDO?**

Las fuentes de información primaria como el store audit, y fuentes de información secundarias como los datos de ventas de la Superintendencia de Compañías, así como los manifiestos de importación tanto de materias primas, como de productos terminados confirman que el liderazgo de Pinturas Cóndor está seriamente amenazado. Lo que antes se tenía como una percepción y por las visitas al mercado ha quedado verificado con la información obtenida, más aun cuando el equipo de contraloría con sus modelos matemáticos determinó que si las tendencias de crecimiento de Unidas y sus productos económicos continúan y las otras marcas económicas siguen restándole puntos de participación de mercado a Cóndor, para el año 2012 habrá perdido su liderazgo a manos de Unidas. La junta directiva de la Empresa así como el cuerpo gerencial de Cóndor se encuentran tremendamente preocupados por esta situación pero no están dispuestos a perder el liderazgo que se lo ha conseguido a través de estos 70 años de existencia.

Dentro del área de marketing se ha tenido la oportunidad de manejar marcas en diferentes categorías: Gaseosas, cervezas, cigarrillos, automóviles, líneas aéreas, bancos, productos de consumo masivo y jamás se vio algo igual. Esta categoría de pinturas tiene sus componentes únicos, es extremadamente informal y hay que actuar en consecuencia.

Cóndor es una Compañía formal, fue la primera empresa ecuatoriana en obtener la norma ISO 9000 en los años 90, también fue la primera empresa del país en ganar el Premio Nacional de la Calidad bajo el Modelo Malcolm Baldrige y el año pasado logró ganar por primera vez para el Ecuador el Premio Iberoamericano a la Calidad, entregado en la cumbre de Presidentes en El Salvador. Además ha incluido en sus procesos productivos la metodología Six Sigma para reducir la variabilidad y eliminar los errores a tres partes por millón. Todo estos procesos se ha dado, por que quienes están dentro de esta Empresa continúan con la visión y los valores de quienes crearon Pinturas Cóndor, el camino de la calidad es un camino sin retorno, no puedes hoy tener calidad y mañana no, por que los consumidores te pasarán factura por este tema. Además pinturas Cóndor ha sido reconocido y preferido por la calidad de sus

productos , pero la calidad cuesta y el tener precios Premium ha hecho que Cándor pierda participación de mercado.

Por eso se ha tomado la firme decisión de no perder un punto más de participación en este mercado de pinturas que es una verdadera guerra , la decisión es ir a la guerra de las pinturas de una manera directa pero inteligente, basado en los principios fundamentales de Sun Tzu , aplicados a las estrategias de Marketing como dice Gerald Michaelson en este su libro : “Sería una locura pensar que todos los principios se aplican a todas las situaciones. Los profesionales conocen la sutileza de los principios y estas se basan en probabilidades y no en certezas. La aplicación de estos principios es todo un arte”.

Es importante citar los 12 principios, porque con toda seguridad en esta investigación se aplicarán varios de ellos:

Primer Principio:	Honrar al Cliente
Segundo Principio:	La organización de la inteligencia
Tercer Principio:	Mantenimiento del objetivo
Cuarto Principio:	Una posición segura
Quinto Principio:	La acción Ofensiva
Sexto Principio:	El factor Sorpresa
Séptimo Principio:	La maniobra
Octavo Principio:	La concentración de Recursos
Noveno Principio:	La economía de fuerzas
Décimo Principio:	La estructura de Mando
Undécimo Principio:	El Liderazgo Personal
Duodécimo Principio:	La Simplicidad

Preparémonos entonces para una confrontación, Pinturas Cándor tiene dentro de su arsenal armas poderosas para armar un mix de marketing explosivo que le permitirán ir al frente de batalla del segmento Económico bien apertrechado y con muchas posibilidades de ganar. Muchas fábricas de pinturas pequeñas caerán en esta batalla, pero no hay otro camino, en esta guerra existen otras 2 marcas poderosas como

Unidas y Pintuco , con ellos se deberá pelear de una manera diferente , Cóndor deberá alistarse para pelear diferentes tipos de batallas ,pero su objetivo final está claro: Ganar el mercado económico de Pinturas para mantener el liderazgo de la categoría.

**Caven sus trincheras , que la guerra ha empezado!**

## **CAPITULO 2**

### **2.1 CÓMO ROMPER UN PARADIGMA DE 70 AÑOS Y CREAR UNO NUEVO:**

#### **PINTURAS CÓNDOR = PINTURA ECONÓMICA?**

Líneas atrás de esta investigación se destacaban varios hitos históricos que Pinturas Cóndor ha marcado dentro de la industria nacional en lo que tiene que ver con la calidad, utiliza la metodología Seis Sigma para reducir la variabilidad en sus procesos, utiliza la Teoría de las Restricciones (TOC) , impulsa Lean Manufactory (producción Esbelta) , la mayoría de sus productos tienen sellos de calidad INEN. Es decir esta Empresa ha seguido juiciosamente el camino de la calidad y siempre atiende los reclamos de sus clientes. Muy probablemente estos temas han ayudado para que Cóndor se posicione como una marca con alta imagen de calidad y esto era el sustento para que sus precios sean los más altos del mercado con diferencias que podían ir del 3% y llegar hasta el 40% en productos contratipo, es decir que eran productos de similares características pero de desempeño algo diferente para ser más explícito citaré un ejemplo: El Esmalte Tan de Cóndor tiene un precio de 18 dólares el galón, tiene alto poder de cubrimiento y rápido secado. El esmalte de Unidas, Supremo cuesta 20% menos y si bien se demora más tiempo en secar su precio de \$15 dólares es mucho más aceptado ya que esa diferencia en el desempeño no justifica la diferencia en precio \$3 dólares. Especialmente en Guayaquil donde la marca Unidas es tradicional.

Como este ejemplo hay muchos otros en las diferentes líneas de negocios: Arquitectónica, madera, metalmecánica, automotriz ,etc. Sí existe un gran mercado que valora los productos de calidad y la relación costo-beneficio que ofrecen los productos de Cóndor. Pero también existe este mercado creciente del segmento económico con los cuales Cóndor no puede competir por su estructura de costos : Costos fijos y variables.

**Ante esta situación y luego de presentar al Directorio los estudios de mercado que se adjuntan en esta tesis ,se propone romper un paradigma de 70 años: Fabricar productos de bajo costo y menor calidad para entrar a competir en este segmento. Por cierto que esta noticia y propuesta causa cierta molestia e incomodidad entre los accionistas que siempre han sido fieles al camino de la calidad. Sin embargo los**

**argumentos y la información presentada son tan contundentes que el Directorio decide aceptar la propuesta!** Esta aceptado el qué , ahora debemos ser lo suficientemente listos para hacer el cómo. Debemos darle forma a esta idea , para que no afecte el principal patrimonio de la fábrica , de la empresa , la marca Cóndor. Vamos entonces al laboratorio de guerra para ver la fórmula que se aplicará para hacer de esta propuesta algo explosivo en el mercado de pinturas del Ecuador. Aplicaremos entonces los conocimientos adquiridos en la Maestría, en el módulo de Planificación Estratégica y Habilidades Directivas con todos su componentes para que esta marca sea lo más exitosa posible desde el inicio.

## **2.2 ANALISIS DEL MACROAMBIENTE- ANÁLISIS EXTERNO**

Actualmente en el país existe cierta efervescencia social, debido a que los últimos años hemos estado en constante campaña electoral, el Ecuador ha empezado a vivir El socialismo del siglo XXI, en el que por primera vez después de muchos años existe un direccionamiento de bonos y subsidios, dirigidos a las clases económicas y sociales menos favorecidas del Ecuador. La pregunta es si se está repartiendo la riqueza, o se está democratizando la pobreza? La respuesta seguramente estará desde el ángulo particular con que lo mire cada ciudadano de este país. La clase media cada vez se siente más apretada en el medio del "sanduche" social por la cantidad de impuestos con que ha sido cargado sus ingresos, y por los impuestos que seguramente están por crearse (Impuesto al Patrimonio). Como conclusión podemos decir que en el Ecuador, aun existe un ambiente social pacífico y controlado, hasta ahora.

### **2.2.1 AMBIENTE ECONÓMICO**

La crisis internacional afecta al país y a una de sus fuentes más importantes de ingresos, que son las remesas de los Migrantes, la caída de la producción petrolera no compensa el incremento de los precios del petróleo, lo cual ha afectado la balanza comercial y el presupuesto del estado.

La falta de seguridad jurídica afecta la inversión privada local y en mayor medida la inversión extranjera, el default de la deuda externa y el enfrentamiento del Gobierno con los organismos multilaterales, restan posibilidades al país de obtener financiamiento externo de largo plazo.

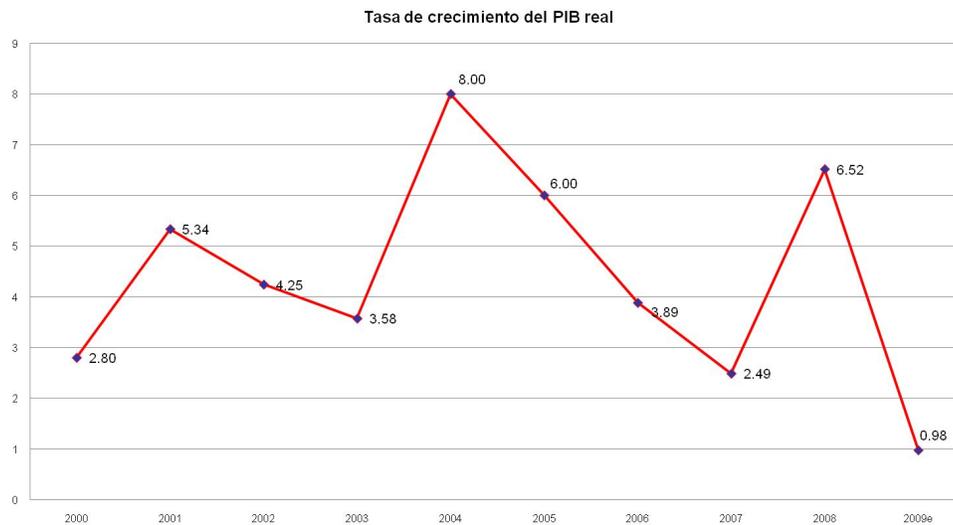
Por lo tanto, los pilares de sustento del sistema de dolarización, están siendo afectados, poniendo en riesgo su permanencia en el largo plazo.

## PRODUCTO INTERNO BRUTO (P.I.B.)

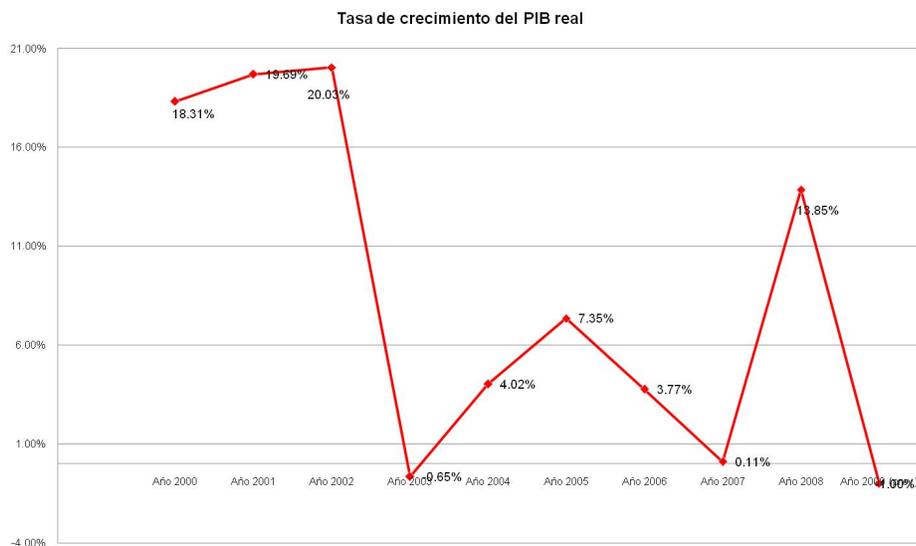
En el año 2009, el PIB creció el 0.5%, frente al 6.5% del 2008; sin embargo el Banco Central pronosticó un incremento del PIB del 1%, respaldado por los precios elevados del barril de petróleo

En el cuarto trimestre del 2008, primer y tercer trimestres de 2009, Ecuador registró una contracción económica. Se han dado tres trimestres de caída del PIB medido con relación al trimestre anterior. Esta es la primera vez, desde la adopción del dólar como moneda local, que el país experimenta una contracción severa de su economía.

El PIB de la construcción marcó 0.98% para el 2009 y se estima en -2.6% para el 2010.

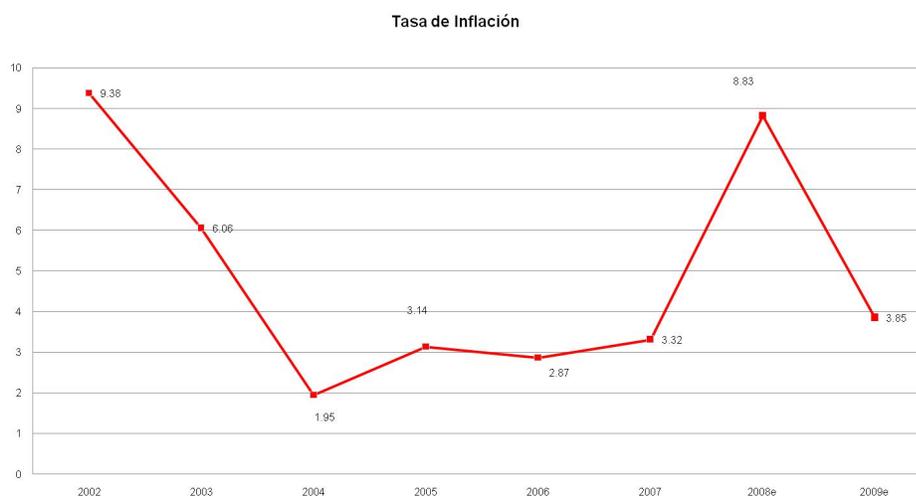


## PRODUCTO INTERNO BRUTO (RAMA DE LA CONSTRUCCIÓN)



## INFLACIÓN

- En el 2008 la inflación cerró en el 8.83%. Este porcentaje, fue uno de los más altos de la región.
- En el 2009 la inflación terminó en 4.31% .Para Dic 2010 se proyecta en 3.35%
- En los últimos meses este índice ha registrado comportamientos negativos, por lo que algunos analistas anticipan la posibilidad de sufrir una deflación de los precios.
- Lamentablemente el país ya ha entrado en recesión, no obstante los pronunciamientos del Ministro de Economía quien manifiesta que este fenómeno no ha llegado al Ecuador. (Quantum)

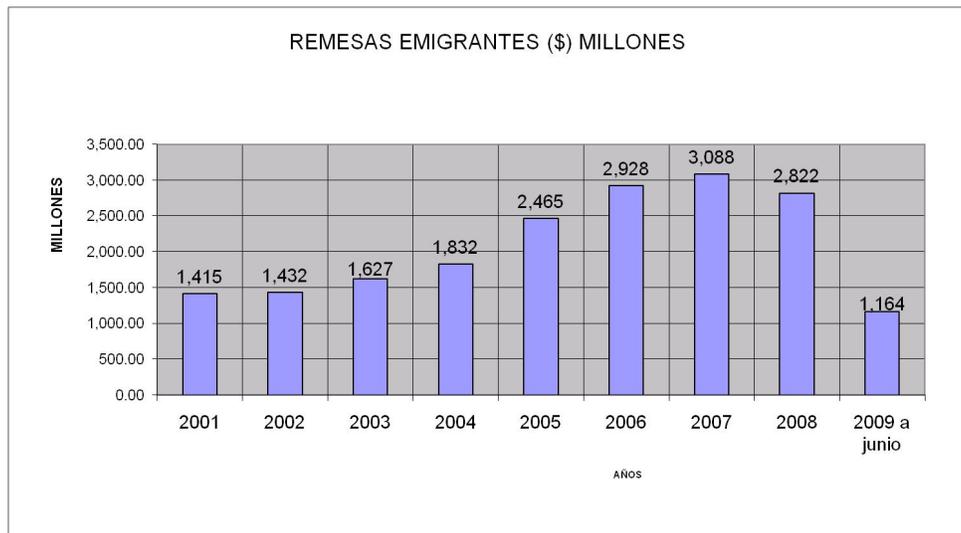


La inflación en materiales de la construcción se proyecta entre 3 y 6% para el 2010

## REMESAS DE MIGRANTES

- Las bajas remesas restan liquidez al país.
- Por regiones, el ingreso de divisas fue de 40,6% en la costa, 33,4% en el austro y 23,4% en la sierra.
- El promedio de envíos se redujo el año pasado, debido a la crisis económica que padecen los Estados Unidos y Europa.
- De acuerdo con el BCE, el 2008 registró el peor ingreso de dinero "emigrante" frente a iguales períodos, al registrar \$706.600, es decir, 8% menos que en 2006 (\$761.800) y 13,3% menos que en 2007 (\$814.500). A junio 2009, la caída de las remesas es del 17% con relación al 2008.

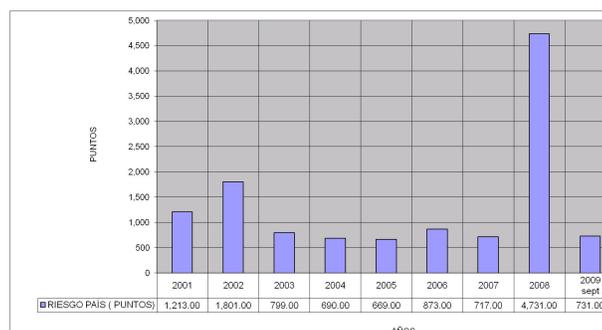
- Las remesas en 2008 alcanzaron \$ 2.822 millones y en el año 2009 llegaron a \$2495 millones de dólares es decir 12% menos



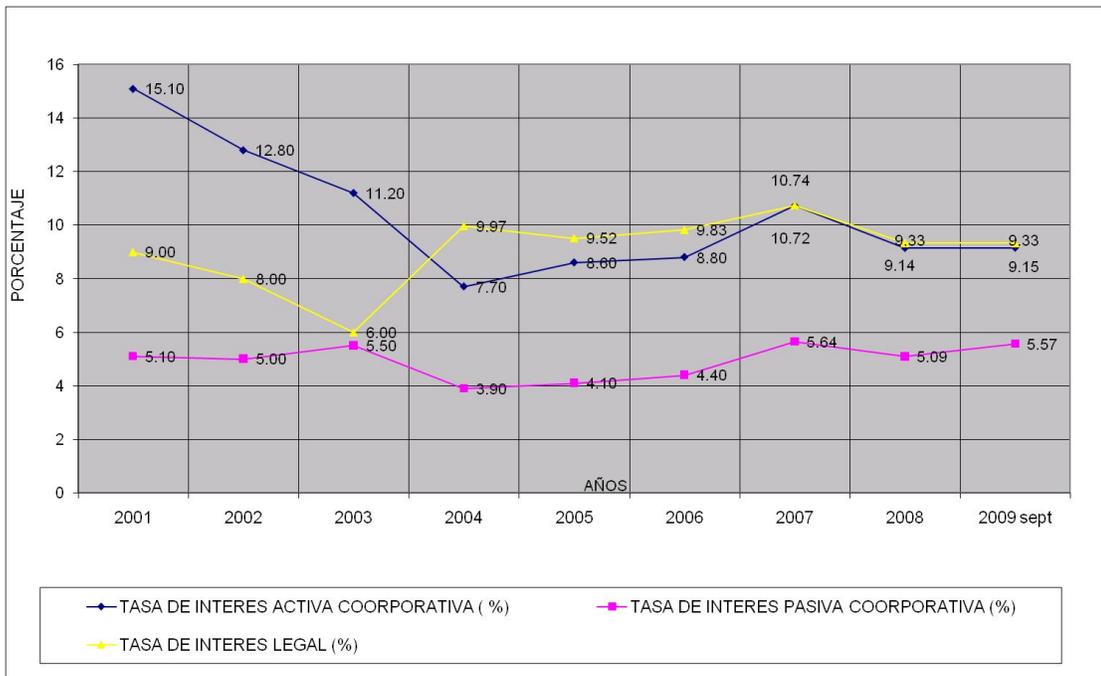
Del total de dinero que llega al país de los migrantes, de acuerdo a estudios realizados por la Empresa e información del MIDUVI se estima que aproximadamente entre el 25 y 30% se destina a la construcción y compra de vivienda incluidas las ferias que se realizan en España, Italia y Estado Unidos.

### RIESGO PAÍS

- El riesgo país cerró en 4.731 puntos el 31 de diciembre del 2008, debido al default de la deuda externa y la caída de los precios del petróleo.
- En el 2009 se ha reducido por la recompra de la deuda y salida del default. Se estima cerrar este año con un índice de alrededor de 700 puntos.
- Un índice de riesgo país alto, influye en las decisiones de inversión extranjera y local, incrementa el costo financiero y afecta la concesión de créditos, ya que una mala calificación emite señales de inestabilidad política e institucional .

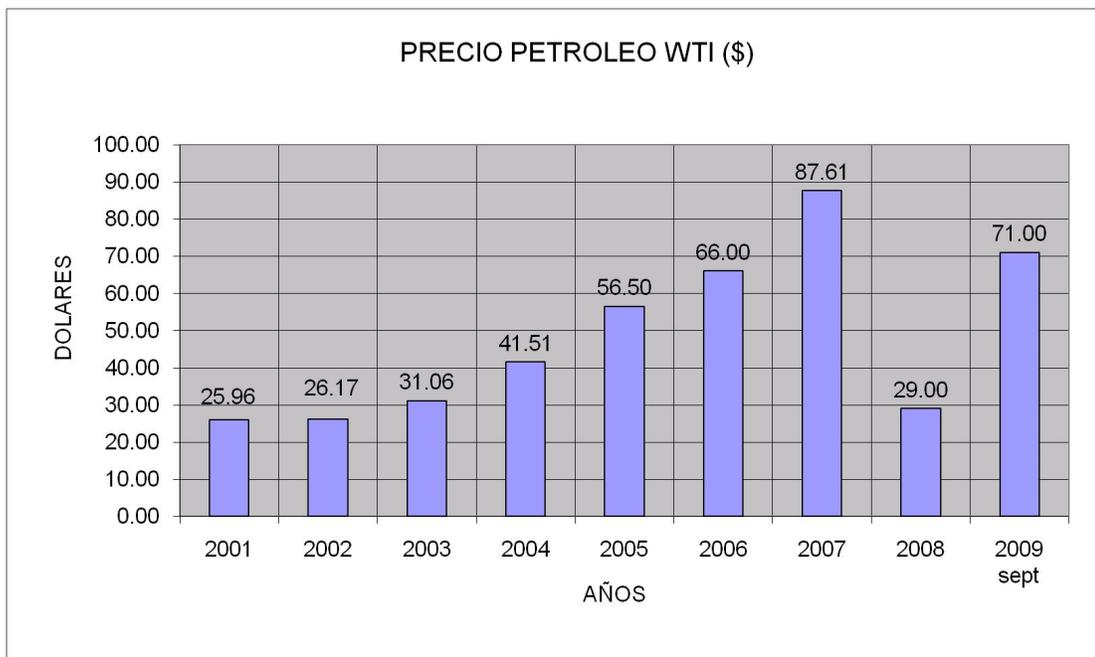


## TASAS DE INTERÉS CORPORATIVAS

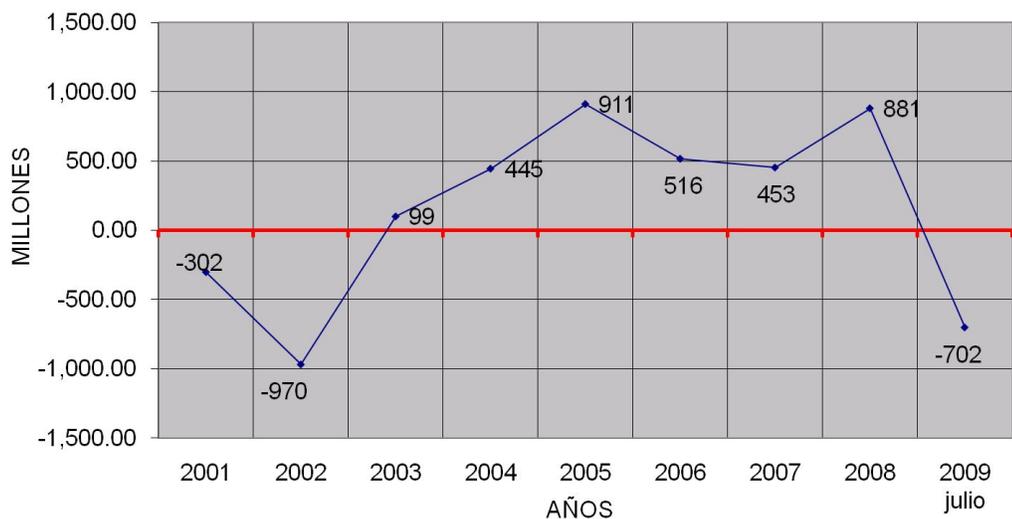


Las altas tasas de interés encarecen el costo de dinero y hace que el flujo de préstamos Hipotecarios se desacelere y aunque existe una alta oferta de casas y departamentos no existen compradores y también se conoce de una gran cantidad de proyectos que se han quedado a medio terminar por falta de financiamiento.

## PRECIO DEL PETRÓLEO

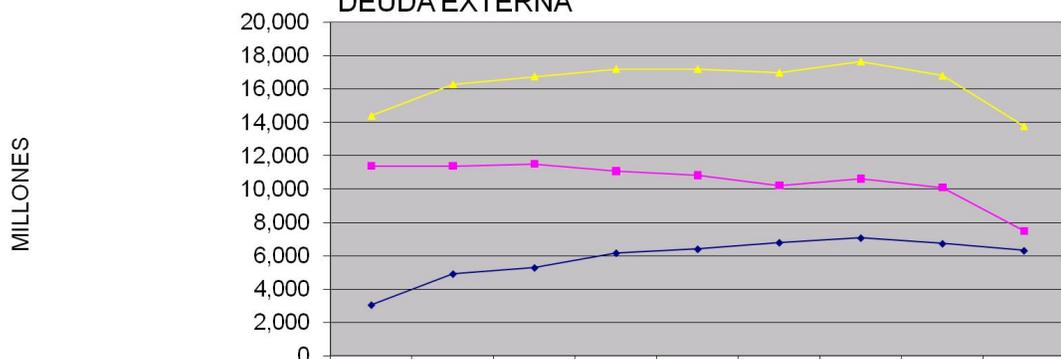


### BALANZA COMERCIAL



—●— BALANZA COMERCIAL (\$) MILLONES

### DEUDA EXTERNA



—●— DEUDA EXTERNA PRIVADA (\$ MILLONES)	3,038	4,899	5,270	6,151	6,389	6,780	7,058	6,718	6,299
—■— DEUDA EXTERNA PUBLICA (\$ MILLONES)	11,37	11,38	11,49	11,06	10,81	10,21	10,60	10,08	7,482
—▲— TOTAL DEUDA EXTERNA (\$ MILLONES)	14,41	16,28	16,76	17,21	17,20	16,99	17,66	16,80	13,78

AÑOS

—●— DEUDA EXTERNA PRIVADA (\$ MILLONES)  
 —■— DEUDA EXTERNA PUBLICA (\$ MILLONES)  
 —▲— TOTAL DEUDA EXTERNA (\$ MILLONES)

## **DOLARIZACIÓN**

- El Gobierno de Rafael Correa no es partidario de la dolarización y la política económica aplicada atenta contra este sistema económico, pues han caído drásticamente los pilares de la dolarización que son las exportaciones petroleras, la inversión extranjera, la remesas de los migrantes y el financiamiento externo, a lo que se ha sumado una fuerte fuga de divisas
- Esto puso en alerta al Gobierno, lo que lo llevó a impulsar una nueva Ley Orgánica de Régimen Monetario, que permitiría al Banco Central volver a emitir moneda y adicionalmente impulsar el proyecto de una moneda regional electrónica (Sucre).
- El riesgo de una des-dolarización fue una de las alarmas que más se escuchó a fines del año 2008 y del 2009. Un precio del barril de petróleo de USD 35, mantendría prendida esta alarma
- Sin embargo, con los actuales precios del petróleo, al menos en el 2010 no hay riesgo de des-dolarización.
- Para el 2010, el modelo económico se sostendrá o se verá en peligro, dependiendo de los precios del petróleo.

## **ESCENARIOS MACROECONOMICOS 2010**

- La economía de los Estados Unidos se recupera y da muestras de haber salido de la recesión y el dólar se fortalece frente al resto de monedas.
- Subida de las tasas de interés Libor y Prime
- Continua incrementándose el gasto público y la inversión en obras de infraestructura, lo que permite una recuperación del PIB y reducción de la tasa de desempleo
- Oportunidad de ventas al sector público.
- Política salarial conservadora encaminada a unificar en el salario básico, los sobresueldos y demás beneficios. Se eleva la inflación

- Reforma tributaria entra en vigencia en 2011 (Impuesto salida de divisas, anticipo IR mínimo, impuesto a los dividendos, entre otros)
- Estados Unidos renueva el ATPDA
- CFN y BNF reactivan créditos a todos los sectores económicos. La banca cuenta con mayor liquidez y se reactiva el crédito con tasas controladas
- Se reactiva el Mercado de Valores
- Alta Reserva Monetaria

<b>INDICADORES MACROECONOMICOS</b>	<b>AÑO 2007</b>	<b>AÑO 2008</b>	<b>AÑO 2009</b>	<b>AÑO 2010</b>
<b>INFLACIÓN ANUAL ( %)</b>	3.32	8.83	3.00	2.0 - 2.5
<b>DEVALUACIÓN DÓLAR - EURO (%)</b>	1.40	1.41	1.40	1.40 -1.50
<b>TASA DE INTERES ACTIVA COORPORATIVA ( %)</b>	10.72	9.14	9.20	8.5 - 9.0
<b>TASA DE INTERES PASIVA COORPORATIVA (%)</b>	5.64	5.09	5.40	5.0 - 5.5
<b>DESEMPLEO (%)</b>	6.30	7.50	8.30	8.5 - 10.0
<b>RESERVA MONETARIA (\$) MILLONES</b>	3,256.90	744.90	3.60	2.000 - 2.500
<b>BALANZA COMERCIAL (\$) MILLONES</b>	452.90	881.00	-500.00	-500-1000
<b>RIESGO PAÍS ( PUNTOS)</b>	717.00	4,731.00	700.00	700 - 1000
<b>TOTAL DEUDA EXTERNA (\$) MILLONES</b>	17,663.30	16,808.21	13,780.00	12000 - 13.000
<b>DEFICIT PRESUPUESTO DEL ESTADO (% PIB)</b>	21.20	19.20	19.65	20.0 - 25.0
<b>PIB (%)</b>	2.49	6.52	-0.98	-1.0 - 1.5
<b>TASA PRIME(%)</b>	7.50	4.00	2.00	1.0 - 1.5
<b>TASA LIBOR (%)</b>	4.34	2.35	1.00	0.5 - 1.0
<b>PRECIO PETROLEO WTI (\$)</b>	87.61	29.00	60.00	30.0 -70.0
<b>REMESAS EMIGRANTES (\$) MILLONES</b>	3,087.90	2,821.60	2,300.00	1.900 - 2.200

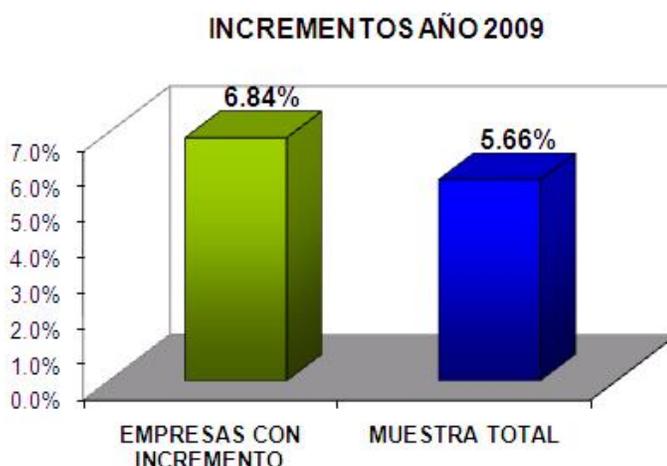
## 2.2.2 AMBIENTE SOCIAL LABORAL Y POLÍTICO

- En el año 2009 y a la fecha el desempleo abierto se ubica en el 11,7% aprox. según datos del CEPAL, más de 1MM de Ecuatorianos están desempleados
- En el 2009 no se realizaron cambios o modificaciones de fondo en los ámbitos legales laborales
- Para el 2010, se espera la creación de una Comisión consultora para arrancar la actualización del Código Laboral
- En términos del IESS tampoco se avizoran cambios importantes para el 2010
- Desde el gobierno, se habla para el 2010, del salario digno que parte de la canasta básica y el 1.6 perceptores por familia, este rubro sería de 320 USD. Aunque ya se fijo el salario básico en \$240 Al respecto el Ministro aclaró que los

mecanismos para su aplicación están siendo sometidos a un estudio técnico y jurídico. En aproximadamente 2 meses anunció, se culminará con el análisis de los escenarios posibles. Esta propuesta será socializada con todos los sectores comprometidos

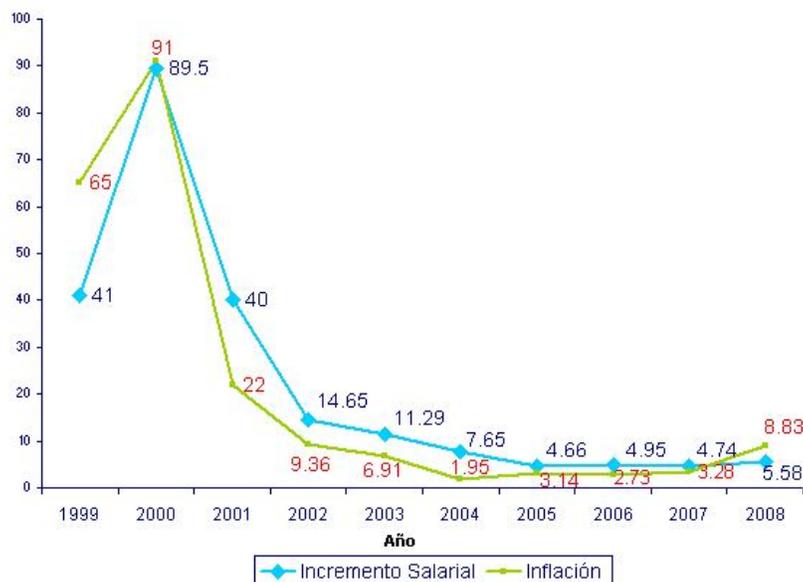
- Otra propuesta o 2da. opción que se está barajando al interior del gobierno es un incremento del 30% al salario mínimo vigente (218 USD – 65 USD +) en vista de que este incremento a 320 USD afectaría también al presupuesto del Estado
- Se tiene información que la propuesta del concepto de mensualización de los beneficios sociales (13ro. y 14to.) será obligatorio para los empleados públicos y optativo para los empleados privados

### Incremento Salarial Total:



### Evolución del Mercado Salarial Ecuatoriano

#### Inflación vs. Incrementos



En el tema político el actual gobierno del Ec. Rafael Correa y su partido político Alianza País cuentan con una popularidad mayor al 45% después de 3 años de gobierno. Esta gran aceptación no tiene ningún antecedente que lo iguale, su popularidad es tan alta que prácticamente ha eliminado a la tradicional "partidocracia" del Ecuador.

Esta gran aceptación ha hecho que el Ejecutivo prácticamente controle todas las funciones del estado, en donde vemos que se replica el modelo venezolano de la revolución bolivariana, la única diferencia es que Ecuador va más rápido y seguramente a Correa le tomará menos tiempo que a Chávez hacer aquí todo lo que Chávez hizo en Venezuela

Este gobierno se mantiene en una campaña constante y su comunicación está magistralmente manejada por Vinicio Alvarado, le dice a la gente lo que quiere escuchar, seguramente esa es la fórmula que le da tanto éxito y lo dice muy seguido, esa es la razón por la que el Gobierno seguramente es el mayor anunciante de los medios de la comunicación. Como van las cosas tendremos gobierno de Correa, para rato. De todas maneras los últimos acontecimientos como los apagones a finales del año 2009 han mermado algo su popularidad así como la ley de comunicación o medios, y el tema del juicio político al Fiscal de la Nación, sin embargo sigue firme al frente de esta "revolución" que sinceramente no avizora mejores días para el país.

### **Comportamiento Ético**

Ecuador lamentablemente ocupa un deshonroso 3er lugar en América Latina en cuanto tiene que ver a la corrupción. Aquí prácticamente se ha establecido la "cultura" de la coima, del soborno para que las cosas sucedan. Estas prácticas han ahuyentado a la inversión extranjera, a la inversión local y como consecuencia al desarrollo del país, ya que las reglas de juego no están claras y son manipuladas al antojo del gobierno de turno, lo que crea un marco jurídico que lo único que ha logrado es que los grandes inversionistas desistan de traer sus capitales al Ecuador. Es por demás sabido que el sistema judicial en el país es poco confiable.

### 2.2.3 AMBIENTE TECNOLÓGICO

Se dice que las relaciones entre la Gerencia de Informática y el resto del negocio en la Corporación Cóndor, históricamente no han sido las mejores. La razón: los tecnólogos no conocen el negocio y los usuarios desconocen las actividades de TI.

Con la relevancia alcanzada por las inversiones en infraestructura y proyectos, es necesario una unidad de TI que entre el negocio e informática, que racionalice y justifique plenamente toda inversión a realizar y que los proyectos tecnológicos estén alineados a los objetivos del negocio, creando controles que optimicen el uso de recursos y que tanto el personal técnico como el usuario estén en sintonía. Esa unidad es conocida como Gobierno TI.

Para ayudar al Gobierno TI, hay prácticas y técnicas que organizan los departamentos de informática, Ej.: ITIL (Information Technology Infrastructure Library) con cambios que impulsan y mejoran la productividad; COBIT, que implanta un conjunto de reglas para gestionar los proyectos de TI.

**Web 2.0 es una evolución en la forma de trabajar la Web, es un cambio** en la forma de publicar los contenidos e interactuar entre los internautas. La Web, ha sido tradicionalmente un canal en un solo sentido, publican sus contenidos y lo actualizan con cierta frecuencia.

La Web 2.0 va un paso más allá, facilita que los visitantes de una página Web puedan aportar contenidos, convirtiéndose en una especie de editor improvisado. Fotografías, mensajes, artículos, entre otros. La idea central es el proceso de colaboración y convergencia de muchas personas en un medio, facilitando así la socialización de grupos (públicos y privados) y dando una sensación de libertad y democracia hasta ahora inexistente.

La Web 2.0 basa todas sus premisas en el fortalecimiento de comunidades de usuarios y una gama especial de servicios, impulsadas por innovaciones tecnológicas.

**Tecnología Móvil Corporativa:** Un SmartPhone es un dispositivo electrónico, que además de ser teléfono, ofrece prestaciones similares a la de un PC. Es la convergencia

tecnológica digital, entre un teléfono móvil, un PC, una PDA y un dispositivo multimedia. Con un nivel de penetración de mercado nunca antes visto por el hombre, y mayores posibilidades de ancho de banda. Con una sociedad cada vez más independiente, libre y móvil, la posibilidad de acceder a variados contenidos corporativos lo hacen una tecnología sumamente atractiva.

Muchos creen que la próxima ola tecnológica, que abarcaría, desarrollo de aplicaciones y soluciones empresariales y geo posicionamiento ya está tocando la puerta.

Al poder acceder al correo corporativo, al ERP, CRM, Intranet y otras aplicaciones empresariales, ésta tecnología está llamada a ser la próxima generación en el desarrollo de aplicaciones.

La corporación móvil será un hecho. En tecnología, lo móvil ganará fuerza y se consolidará como un referente tecnológico del siglo XXI.

### Comunicación Unificada

#### En el nuevo paradigma, el usuario es el verdadero protagonista

- Acceso contenidos de forma personalizada, bajo demanda e interactiva
- Las comunicaciones se transforman con una orientación hacia el individuo
- El usuario transporta su entorno de comunicaciones completo e integrado, independientemente de su ubicación geográfica y de la naturaleza del servicio, compatibilizando su ámbito personal y privado



### 2.3 ANÁLISIS DEL MICRO AMBIENTE

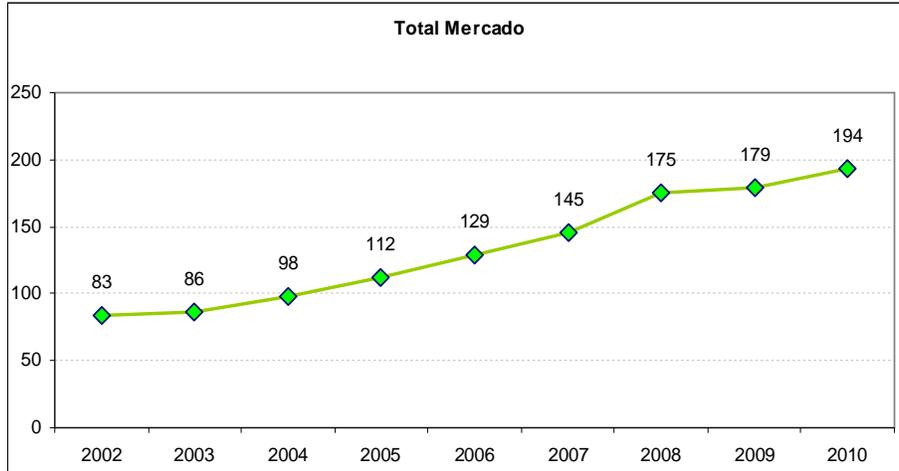
En el análisis del microentorno, se hace un repaso por todas las variables que tengan que ver directamente con el core<sup>7</sup> del negocio en cuanto tiene que ver al mercado, la competencia, clientes, proveedores, etc. Muchos de estos datos se analizan más al detalle en otros capítulos y constan también en los estudios anexos de esta investigación, de todas maneras se incluirán algunos datos que puedan enriquecer el

<sup>7</sup> Core palabra inglesa que se refiere al eje central del negocio

conocimiento para determinar correctamente el análisis FODA que se realizará más adelante.

### 2.3.1 MERCADO ,AMBIENTE INTERNO , Y COMPETENCIA

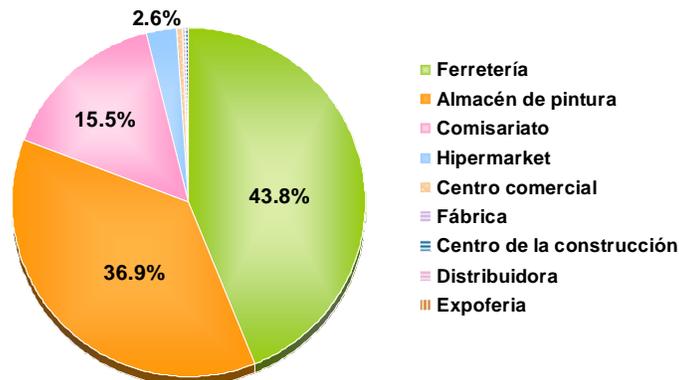
#### MERCADO DE PINTURAS TOTAL – Ecuador -. Millones de USD



Fuente: 2000-2006 Superintendencia de Compañías.  
 2006-2008 (Cóndor, Unidas y Pintuco - )Superintendencia de Compañías  
 Proyección 2006-2009 resto de Mercado

#### HABITOS DE COMPRA DE PINTURAS – CONSUMIDOR FINAL.

¿En qué tipo de comercio suele comprar con mayor frecuencia pintura?



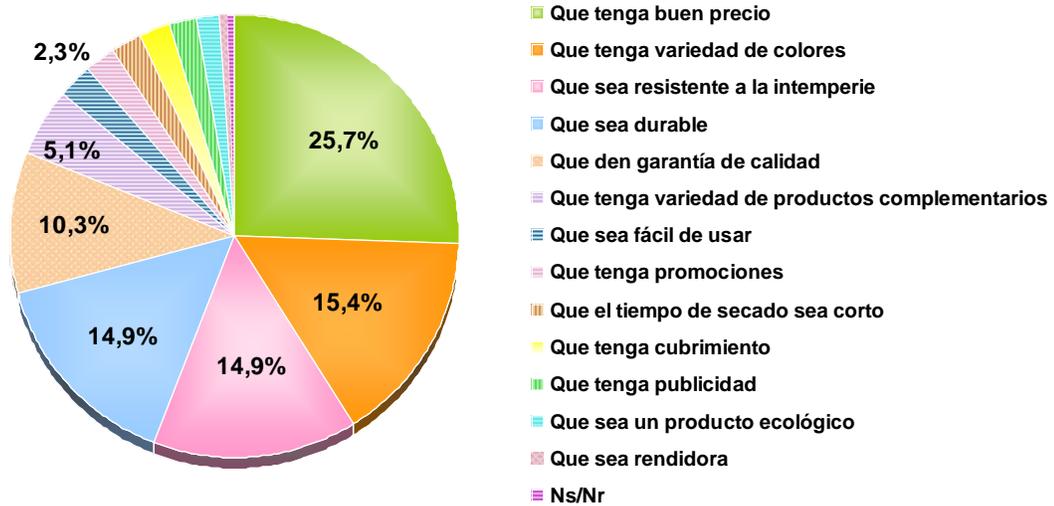
#### HABITOS DE COMPRA DE PINTURAS – CONSUMIDOR FINAL

¿Por qué razón suele comprar pintura en ese tipo de comercio?



Fuente: Datanalisis – 2009

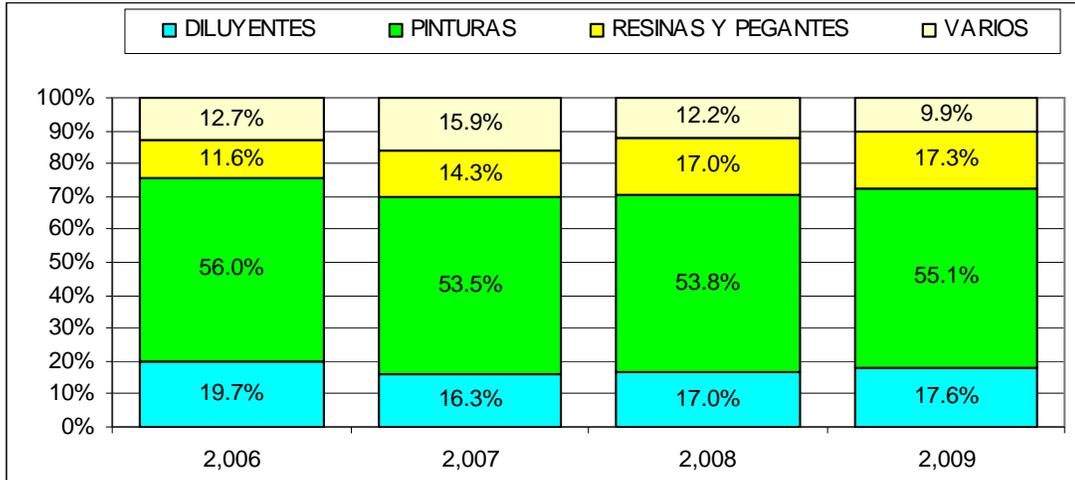
**Características importantes en pinturas y relacionados  
(Primer lugar - Guiado)**



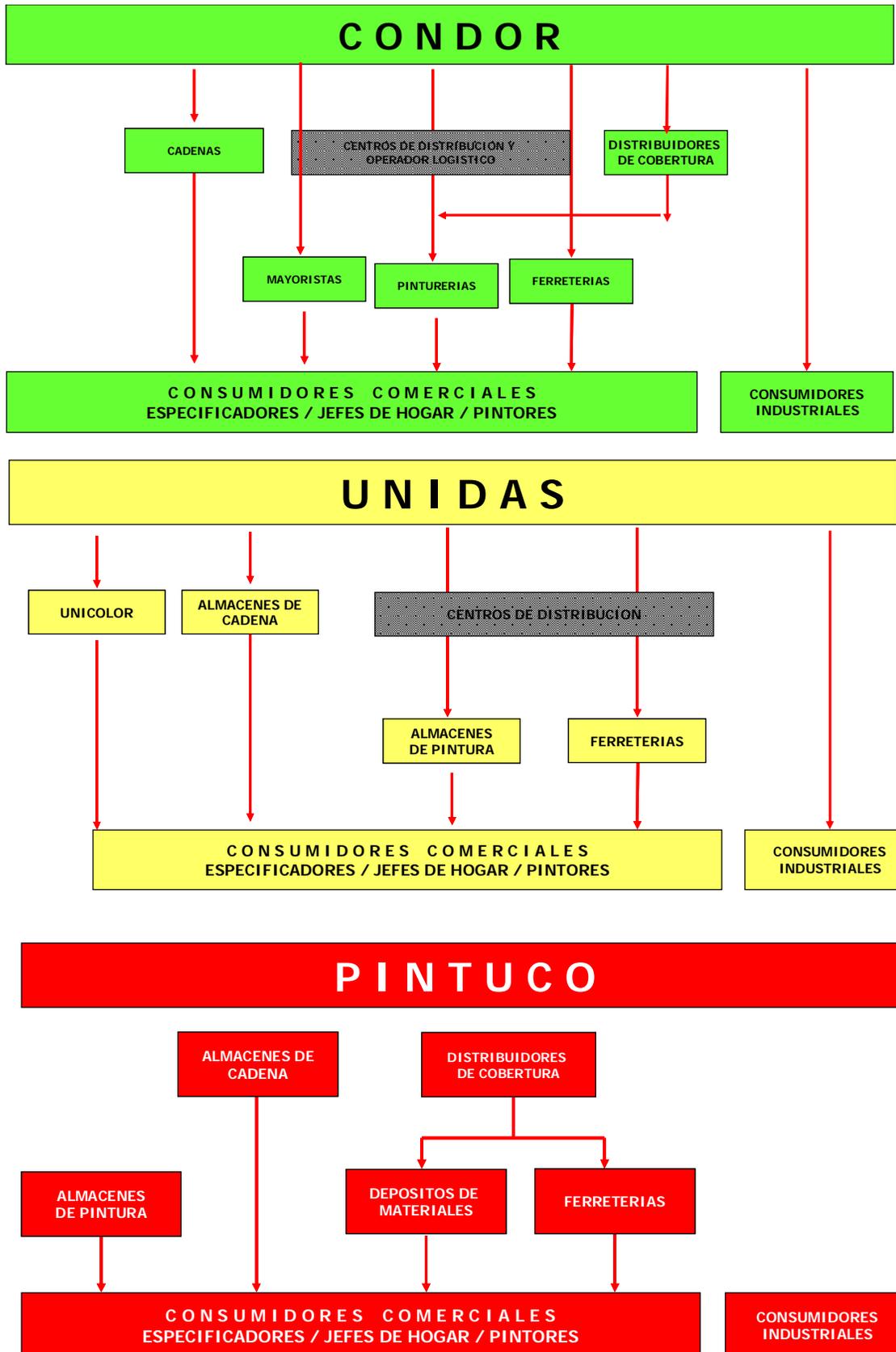
Fuente: Datanalisis – 2009

## AMBIENTE INTERNO EMPRESA

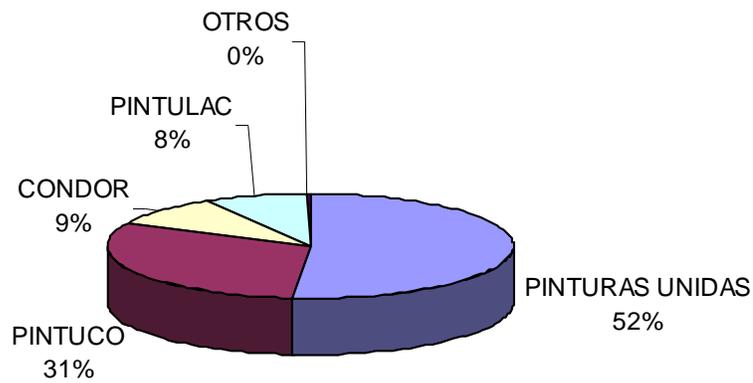
### COMPOSICIÓN DE LAS VENTAS POR CATEGORIA – LITROS/KILOS



## ESTRUCTURA DE DISTRIBUCIÓN



## INVERSIÓN PUBLICITARIA



**Fuente: Agencia de Publicidad Rivas Herrera Publicidad**

### Competidores:

- Los competidores son: Adheplast (Ortiz), Ultra, Pintulac, Indualca, Sudamericana, Otros (muchos pequeños).
- Características:
  - Son pequeños, algunos tienen integración hacia atrás.
  - Precios agresivos
  - Informalidad – prácticas poco éticas
  - Productos de baja calidad
  - Problemas de distribución
  - Plazos de crédito (120 días)
  - Variedad de presentaciones
  - Fuerte capacidad financiera (Adheplast)
- Competencia agresiva y desleal
- Gran número de marcas
- Están en mercados o nichos focalizados
- Guerra de "Guerrillas"
- Directos: Ortiz y Ultra / Otros
- Competidores informales / desleales

## 2.3.2 PROVEEDORES

### Principales Compras Importadas USD x Año

Proveedor	Productos	2008	2009
RHODIA	Acetato de Etilo Agentes Tensoactivos	2,317,440	1,398,641
CELANESE LTDA.	Vinil Acetato Monómero Alcohol Polivinílico Para-formaldehido	1,908,734	917,925
TRONOX PGMTS	Dióxido de Titanio	1,885,600	1,149,200

### Principales Compras Locales USD x Año

Proveedor	Productos	2008	2009
MINERVA	Solventes Acidos Aditivos Catalizadores Dispersantes Secativos	2,590,206	1,847,076
FADESA	Envases de Hojalata	1,647,852	1,098,424
ANILEC	Envases de Hojalata	1,200,221	700,107

### PROVEEDORES INTERNACIONALES

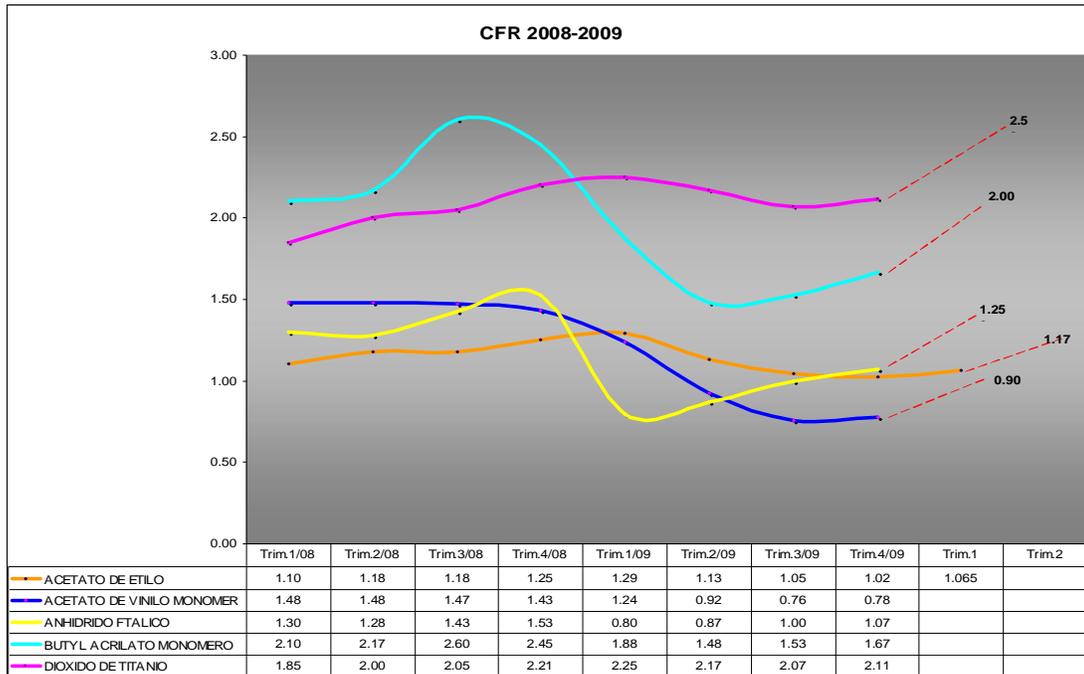
- Rhodia ha anunciado incrementos en los precios para el último trimestre del año , se espera una subida de precios de 110 Usd x Ton en el acetato de Etilo.
- Celanese ha anunciado incrementos en precios para el Acido Acético y para el Vinil Acetato Monómero en 120 usd x Ton
- Tronox anunció un nuevo aumento de precios de 150 usd x ton debido a su repunte en los consumos del Asia.
- Los mayores productores de Dióxido de Titanio son:
- Dupont\_ 1.7 millones tons x año
- Millenium: 800.000 tons x año
- Tronox: 750.000 tons x año

La subida de los precios del Dióxido de Titanio se debe en gran parte a falta de producto para colocar producto en el Asia y al cierre del 50% de la planta de Brasil de Millenium.

El consumo del TIO2 aumenta directamente proporcional al PIB de USA en un 2% ó 3%, en el caso del abastecimiento no hay crecimiento sino disminución de oferta lo que nos presenta un escenario de constantes aumentos de precios.

El precio referencial para el 2010 es de 2500 CFR usd x ton<sup>8</sup>.

### EVOLUCIÓN DE PRECIOS Y TENDENCIAS



### PROVEEDORES LOCALES

- **Carbonato de Calcio:**
- La provisión de Cecal es limitada, los dueños no desean hacer inversiones en el país y por lo tanto, su capacidad instalada permanecerá bajo las condiciones actuales.

	<b>Cóndor y CDS</b>	<b>Expocolor</b>	<b>Total</b>
Carbonato A	350,000	150,000	500,000
Carbonato B	200,000	100,000	300,000
<b>Capacidad Cecal:</b>			
Carbonato A			330,000
Carbonato B			220,000
<b>Déficit:</b>			
Carbonato A			-170,000
Carbonato B			-80,000

<sup>8</sup> Nota de autor: Estas son las principales materias primas para producir pintura Económica

## PETROECUADOR:

- La provisión de los solventes en la refinería ha disminuido en Rubber durante el 2009 en un 14% debido a la falta de producción de este insumo. Se está comprando más Solvente # 1 para nivelar este déficit.
- En Mineral Turpentine, sin embargo, se ha logrado aumentar el volumen en un 11%, lo cual nos ha facultado a mejorar el costo por depender menos de las importaciones de este insumo.

## PROVEEDORES: PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO ECUATORIANO

PENTA Proveedor	Tons por Año			Participación		
	2007	2008	2009	2007	2008	2009
ANNO CHEMICALS NV	132	360	51	20.34%	35.09%	33.77%
ZHENGZHOU BESTCICHEM	140	224		21.58%	21.83%	0.00%
HENAN PREMTEC ENTERP	120	100	80	18.49%	9.75%	52.98%
K&H CHEMICALS		220		0.00%	21.44%	0.00%
PERSTORP S.A	180		20	27.74%	0.00%	13.25%
ANDESIA CORP	66	22		10.17%	2.14%	0.00%
LUOHE KATONG INDUSTR		80		0.00%	7.80%	0.00%
TER HELL		20		0.00%	1.95%	0.00%
ANHUI HERRMAN IMPEX	11			1.67%	0.00%	0.00%
<b>Total general</b>	<b>649</b>	<b>1,026</b>	<b>151</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

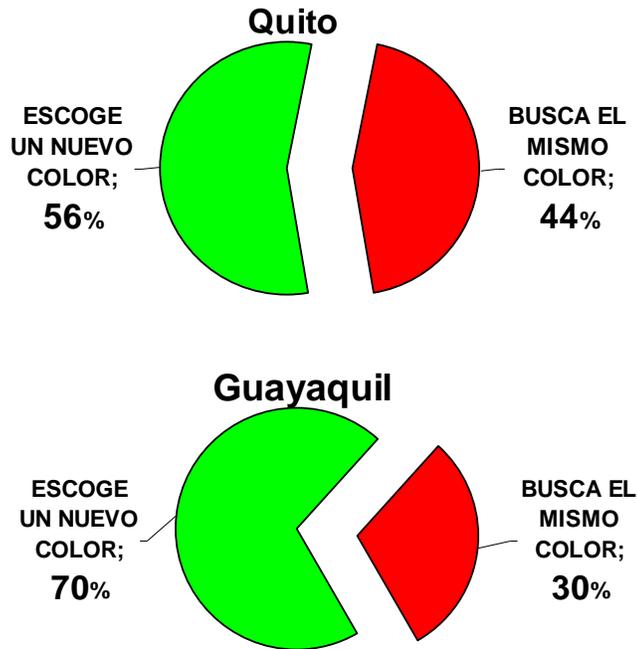
## OTROS PROVEEDORES

- Pinturas Cóndor:
  - Call Center
  - Producción
  - Distribución – bodegas
  - Planificación
  - Logística (Globandina)
  - Gerencia Corporativa (Finanzas, DH, TI)
  - Resinas
- Proveedores de mercadeo y publicidad
- Son relaciones cordiales, pero lentas
- No hay relación directa, no se tiene control
- Fricciones

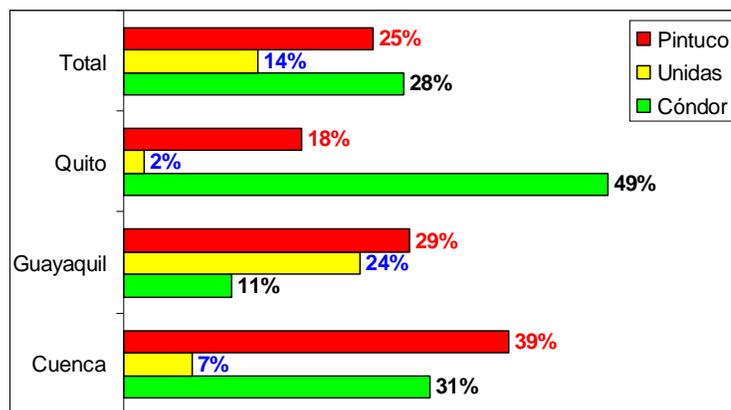
- Reciben prioridad secundaria.

### 2.3.3 AMBIENTE DEL CLIENTE

Al decidir pintar ¿Cambia o mantiene el color en su casa?



**FIDELIDAD DE MARCA** ¿Si ud. Desearía comprar pintura en este momento, qué marca compraría?



Fuente: Propraxis – Análisis y Estrategia – DIC-2009

- **ANÁLISIS DE LOS CANALES PARA PINTURA ECONÓMICA**
- **Ferreteros:**
  - Variedad de productos
  - Compra de a) \$30 – 200 / b) \$200 – 800
  - Buscan precio
  - Buscan crédito
  - Agilidad en despachos
  - Mayor rentabilidad
- **Pintureros:**
  - Alta Rentabilidad
  - Core Pintura
  - Menor demanda de Colores
  - Ventas crecientes a \$ 800
  - Ayuda en promoción de marca
  - Gente (trabajadores) especializados
  - Menor fidelidad
- **Distribuidores:**
  - Fuerza de ventas propia
  - Actividades de promoción
  - Planificación conjunta (comercial y mercadeo)
  - Margen y rentabilidad
- **Autoservicios:**
  - Vitrina en varios puntos de venta a nivel nacional
  - Mayor demanda de estrategia de mercadeo (lay-out merchandasing)
  - Único punto con alta relación con consumidor final
- **Usuarios:**
  - Ingreso familiar de \$ 200 – 600 mensuales
  - Viven en sectores periféricos – rurales
  - Pertenecen al sector informal del mercado laboral
  - Pintan ellos mismos
  - Buscan lo más económico
  - Aceptan la recomendación

- Características:
  - Los clientes buscan un servicio ágil en ciudades principales
  - Buena rentabilidad
  - Atención telefónica (más rápida)
  - Mayor frecuencia (exagerada) en clientes mayoristas
  - Deficiencias en entregas y abastecimiento de producto en provincias
  - Falta de conocimiento de todos los clientes
- Qué esperan los clientes?
  - Precio, promoción, margen, rentabilidad, agilidad, variedad, pedidos completos, actividades de impulso de marca (impulsación, demostración, material POP, imagen de marca en el local, capacitación).

La corporación aplica políticas similares a todas las UN<sup>9</sup>, sin reconocer los requerimientos de cada una.

## **2.4 VISIÓN**

La Visión es Imagen en el presente de una realidad futura, deseable y ambiciosa, muy relacionada con las expectativas y los intereses de sus clientes.

- *La Visión define y comunica claramente el futuro que se desea forjar para la empresa.*
- *Implica un norte común para el cual todos están dispuestos a trabajar.*
- *Establece las prioridades de la empresa.*
- *La Visión permite:*
  - *Alinear la Organización*
  - *Definir Metas*
  - *Promover el Compromiso*

---

<sup>9</sup> UN significa Unidad de Negocio dentro de la Corporación Cóndor. Pinturas 123 es una Unidad de Negocio

## **VISIÓN**

***“SER LA MARCA LIDER DE PINTURAS EN EL SEGMENTO ECONOMICO CON UNA PARTICIPACIÓN DEL 5% DEL TOTAL DEL MERCADO DE PINTURAS EN EL 2010 Y AL 2015 TENER EL 15% DEL TOTAL DE LA PARTICIPACIÓN ”***

## **2.5 MISIÓN**

La Misión es Declaración de la razón de ser de la organización, tomando en cuenta los requerimientos de los clientes.

La Misión debe :

- Inspirar Acción
- Determinar comportamiento
- Generar Motivación
- Reflejar los atributos y talentos del grupo
- Ser consistente con la Visión
- Reflejar la importancia de satisfacer a los clientes

## **MISION**

***Convertirnos en la mejor opción del mercado económico de pinturas y productos complementarios, trabajando eficientemente con un equipo de gente comprometida e innovadora, logrando la satisfacción de nuestros clientes***

## **2.6 ANALISIS FODA**

### **FORTALEZAS**

- Líderes en el mercado de pinturas y afines
- Posicionamiento de marca #1 Top of Mind
- Asesoría técnica y capacitación a clientes
- Red de almacenes propios y Franquicias Expocolor
- Centros de Distribución exclusivos.
- Portafolio completo de productos.
- Certificación ISO 9001:2000, 14001:2004, aprobación INEN, PNC,.RI,Oshas 18000,Premios Nacionales e Iberoamericano a la calidad

- Solidez económica y financiera.
- Sistema de preparación de colores
- Mayor introducción de nuevos productos.
- Respaldo de marcas internacionales. (Akzo Nobel)
- Planta propia de resinas y disolventes.

### **DEBILIDADES**

- Percepción de precios altos vs la competencia.
- Dependencia de marcas internacionales.
- Margen para el distribuidor inferior vs. la competencia
- Falta de cobertura de mercado. Estamos apenas en el 60% de los puntos de venta
- Baja participación en la costa
- Deficiencia en Cultura de Servicio al Cliente
- Política rígida en crédito.
- Costos de producción no competitivos con países vecinos.
- Importación de producto terminado muy demorado
- Débil poder de negociación con Akzo Nobel
- Material promocional insuficiente.

### **OPORTUNIDADES**

- Crecimiento importante del segmento de pinturas económicas en el Ecuador
- Incremento de parque automotor, productos Top Line, pintura de alta tecnología, tecnificación de talleristas.
- Incorporación al mercado de talleres-dealers
- Generación de convenios de capacitación entre instituciones educativas e industria.
- Alto potencial de mercado en la costa.
- Reactivación de créditos hipotecarios
- Crecimiento del uso de Poliuretanos (Automotriz - Madera).

- Capacitación y asesoramiento en procesos productivos y comercialización a pequeños talleres.
- Inversiones en nuevos campos petroleros.
- Desarrollo de nuevos canales de distribución. (hipermercados, e-business, centros de la construcción).
- Crecimiento económico en la zona oriental.
- Píntelo Usted Mismo
- Demanda de nuevos colores
- Demanda de productos de nueva tecnología.
- Apertura de fronteras comerciales (Internacionalización).
- Posibilidad de alianzas estratégicas con empresas multinacionales.
- Posibilidad de fortalecer relación comercial ( fusiones, concesiones, coinversión o inversión directa). Para producir a mayor escala y poder competir con precios.
- Variedad de productos a disposición de los consumidores.
- Mayor Base de clientes potenciales (economías de escala):  
MERCOSUR : 225 millones de habitantes.  
CAN: 120 millones de habitantes.  
Chile: 16 millones de habitantes.  
EEUU: 300 millones de habitantes.  
(El promedio anual en Latinoamérica de consumo de pintura es 4 litros per cápita)  
(EEUU consume 17 litros per cápita anual)).
- Nuevos mercados con posibilidades de mayor rentabilidad.
- Reducción de dependencia interna.
- Ofrecer productos atractivos y competitivos.
- Presentar nueva alternativa de cultura comercial.
- Producción dirigida hacia la optimización del desempeño ambiental.

## **AMENAZAS**

### **Crisis Económica Mundial**

- Nuevos competidores en el segmento económico (Marcas B)
- Inestabilidad económica y política..
- Introducción en el mercado de productos sustitutos baratos.
- Incursión de marcas transnacionales.

- Riesgo de desastres naturales.
- Aumento del poder de negociación de los distribuidores
- Cambio en la preferencias de los consumidores.
- Incremento en el plazo a clientes y el riesgo del crédito.
- Poca lealtad en el canal de distribución
- Poder económico de grandes distribuidores
- Migración de mano de obra calificada
- Crecimiento de Cadenas de Distribución (Pintulac).
- Gobiernos Inestables
- Reglamentaciones excesivas de entrada.
- Tarifas arancelarias / Barreras Comerciales.
- Corrupción.
- Piratería tecnológica
- Costos elevados de los productos y materias primas.
- Riesgo de desastres naturales.
- Mala elección de mercados potenciales.

## ANÁLISIS DAFO

		OPORTUNIDADES			AMENAZAS			Total	
		O1	O2	O3	A1	A2	A3		
FORTALEZAS		Incremento de la construcción	Incremento del parque automotor	Globalización	Total	Crisis económica mundial	Introducción de nuevos productos	Tecnología superior de l extranjero	Total
F1	Posicionamiento de la marca	3	3	3	9	3	3	2	8
F2	Calidad de los productos	2	3	2	7	2	2	2	6
F3	Satisfacción de la demanda	2	2	1	5	2	2	2	6
DEBILIDADES		Incremento de la construcción	Incremento del parque automotor	Globalización	Total	Crisis económica mundial	Introducción de nuevos productos	Tecnología superior de l extranjero	Total
D1	Baja cobertura en la costa	3	3	1	7	1	1	1	3
D2	Precios altos	2	2	1	5	3	2	2	7
D3	menor ganancia al distribuidor	1	1	1	3	2	1	1	4

## ESTRATEGIAS FO

F1O1-

F1O2- Una gran fortaleza es el posicionamiento de la marca por eso es indispensable seguir trabajando estratégicamente en la imagen de la marca para lograr la preferencia en el momento de la decisión de compra, inclusive si se realiza una extensión de línea o una nueva marca económica de la Corporación Cóndor

F2O1

F202- Otra gran fortaleza de Cónдор es la calidad de sus productos y debido al crecimiento de las industrias en donde se utiliza pintura así como la globalización es indispensable fortalecer su portafolio de productos extendiéndolos al segmento económico para que pueda competir en igualdad de condiciones

#### ESTRATEGIAS FA

F1A1 –Debido a la crisis mundial ,sólo las marcas más poderosas sobreviviran, razón por la que se debe trabajar en el capital más importante de una empresa: SU MARCA Tanto en la marca Cónдор como en una marca económica

F1A2.- Se debe trabajar en investigación y desarrollo, creando nuevos productos con alto desempeño y tecnología a menor precio

#### ESTRATEGIAS DO

D101

D102.-La baja cobertura en el mercado de la costa,puede hacer que perdamos grandes oportunidades de venta de pintura en la industrisa de la construcción y automotriz, entonces esta debilidad se la debe revertir y buscar cobertura en estos mercados

#### ESTRATEGIAS DA

D2A1 Debido a la crisis mundial y a la restricción que habrá en el consumo en el país es importante abrir las fronteras y poner los ojos en otros mercados foráneos.

## **2.7 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA**

### **Objetivos Estratégicos**

Los Objetivos Estratégicos son aquellos en las que más énfasis debe poner la empresa en el corto plazo, ya que tienen que ver con la mayor posibilidad de aprovechamiento de oportunidades o con la necesidad de superación de debilidades.

No solo se debe trabajar en esas áreas, sino en todas las que se desprenden del FODA, pero se establece un sentido de prioridad, con un enfoque en el corto y mediano plazo

### **OBJETIVOS ESTRATEGICOS**

- Mayor Penetración en el mercado a través de la apertura de nuevos clientes a nivel nacional
- Tener una alta demanda satisfecha de los productos que nos solicitan
- Lograr un mejor manejo de la cadena de logística a nivel nacional
- Hacer especial énfasis en cobertura en el mercado de la costa de alta sensibilidad al precio y al segmento económico
- Posicionar a la marca con un plus de el mejor precio (del segmento económico) y relacionarlo con calidad
- Participar en la obra pública, grandes programas de vivienda gubernamental popular de precio económico
- Desarrollar nuevos canales como Tía
- Tener el mejor precio del mercado del segmento económico
- Incrementar disponibilidad para lograr el liderazgo del segmento
- Ofrecer mejores políticas de crédito para este segmento

### **DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO**

Las directrices estratégicas son las que mayor impacto tendrán para el cumplimiento de la Misión y Visión y de allí se desprenderán los planes de negocios:

Directrices:

- Diseñar Alternativas de Producto, Color y Tamaño (Portafolio lo más completo posible para el segmento económico) y con el MEJOR PRECIO
- Diseñar Plan específico por tipo de cliente para lograr mejores negociaciones y mayor penetración en los mejores clientes
- Posicionar la Marca en el segmento: Economía con Calidad
- Implementar un sistema de distribuidores a nivel nacional para lograr la mayor cobertura en el menor tiempo posible.

Utilizaré ahora la matriz aprendida en la Maestría en el módulo de Habilidades Directivas impartida por el Master Mauro Rivadeneira

PLANES DE NEGOCIOS



**Directriz: 1. Diseñar alternativas de producto color y tamaño** 43%

Líder equipo: Gerente de Mercadeo

Medio 1.1.	Medio 1.2.	Medio 1.3.	Medio 1.4.
1.1. Crear producto de diseño económico para interiores y exteriores	1.2. Modificar periódicamente los colores de las líneas (Previo estudio)	1.3. Incluir en el Portafolio la presentación de Litros en látex económico. (Fundas-Lts)	1.4. Incluir en el Portafolio el sistema de preparación de colores con bases y tintes en maquina
Gerente de mercadeo	Gerente de mercadeo	Gerente de mercadeo	Gerente de mercadeo
<b>Actividades</b>	<b>Actividades</b>	<b>Actividades</b>	<b>Actividades</b>
1.1.1. Estudio de mercado segmento económico	1.2.1. Elaboración de cartas de colores	1.3.1. Desarrollar portafolio	1.4.1. Definir proveedor internacional
1.1.2. Definir la metodología de diseño para productos nuevos económicos		1.3.2. Comercializar producto en fundas lt	1.4.2. Desarrollar bases y fórmulas
			1.4.3. Seleccionar y adquirir equipos
			1.4.4. Comercializar

[Volver a Mapa](#)

 <b>Directriz: 2. Diseñar plan específico de negocio por tipo de cliente</b> <span style="float: right;">134%</span>			
Líder equipo: Gerente de ventas			
Medio 2.1. 150%	Medio 2.2. 96%	Medio 2.3. 93%	Medio 2.4. 146%
2.1 Establecer condiciones de negociación para clientes de volumen.	2.2 Definir plan de apoyo Promocional con clientes	2.3 Elaborar censo de clientes	2.4 Ejecutar plan de negocios
Gerente de ventas	Gerente de ventas	Gerente de ventas	Gerente de ventas
Actividades	Actividades	Actividades	Actividades
2.1.1.Desarrollo de plan de divulgación y capacitación a distribuidores.	2.2.1. Elaboración de elementos promocionales con costos compartidos	2.3.1. Desarrollar formulario	2.4.1. Visitas a clientes especiales
2.1.2.Consecución de clientes para cobertura por zonas	2.2.2. Identificación de áreas de influencia para clientes distribuidores.(Publicidad pto de venta)	2.3.2. Levantar información	2.4.2. Actualización de datos y documentos
2.1.3. Incentivos con descuentos financieros por cumplimientos		2.3.3. Procesar información	
		2.3.4. Administrar base datos	
<a href="#">Volver a Mapa</a>			

 <b>Directriz: 3. Posicionar la marca en el mercado</b>	
Líder equipo: Gerente de mercadeo	
Medio 3.1. 158%	Medio 3.2. 110%
3.1 Posicionar la marca	3.2 Diseñar paquetes promocionales en base a producto
Gerente mercadeo	Gerente de mercadeo
Actividades	Actividades
3.1.1. Diseño de afiches promocionales	3.2.1. Reuniones de promoción y capacitación a clientes distribuidores
3.1.2. Diseño de material promocional para punto de venta	3.2.2. Plan de Promociones para productos
3.1.3. Diseño de alternativas de exhibición en puntos de venta	

 <b>Directriz: 4. Implementar sistema de distribuidores para aumentar cobertura a nivel nacional.</b>	
Líder equipo: Gerente de ventas.	
Medio 4.1. 107%	Medio 4.2. 102%
4.1 Realizar convenios con distribuidores a nivel país.	4.2 Fortalecer los estándares de entrega
Gerente de ventas	Gerente de logística
Actividades	Actividades
4.1.1. Ejecutar plan de negocios	4.2.1 Identificar necesidades de entrega a clientes.
4.1.2. Plan de visitas a clientes de provincias	4.2.2 Implementar política de entregas
	4.2.3 Seleccionar y capacitar a empresa de transporte
	4.2.4 Implementar sistema de Distribución
<a href="#">Volver a Mapa</a>	

En estas matrices aparecen las directrices estratégicas, así como los medios, y actividades que se deben cumplir para llevar adelante el Plan de Negocios de

Pinturas 123 así como los responsables que deben cumplir esta planeación estratégica.

**NOTA: Los valores que aparecen como porcentajes son únicamente referenciales y no representan el porcentaje de cumplimiento de esa Directriz, medio, tarea o actividad.**

### **3.9 Balanced Score Card**

En un curso de capacitación se explicaba que el Cuadro de Mando Integral también conocido como Balanced Score Card es similar a los tableros de instrumentos de un avión. Y utilizaban este símil, la empresa es el avión y el Balanced es el tablero de control de instrumentos que nos indica la altura, la velocidad, el combustible y si la ruta que esta siguiendo la Empresa es la correcta para aterrizar en el destino escogido. Esta descripción es muy útil porque permite entender de una manera más sencilla lo que pretende presentar o monitorear el Balanced.

Un tablero de mando integral cubre las 4 perspectivas de la Empresa: 1.-La Financiera 2.-la del cliente , que sería el **efecto** 3.- Perspectiva de los procesos Internos y 4.-el Aprendizaje que son las **causas** para conseguir el efecto que los accionistas esperan.

A continuación se presenta el Balanced Score Card de esta nueva estrategia de Pinturas Cónдор al incursionar en el mercado económico con los objetivos de las 4 perspectivas.

**BALANCED SCORECARD**  
**CONTROL DE RESULTADOS Y ESTRATEGICO**  
 Objetivos, Metas, Responsables y Actividades de Apoyo  
**PINTURAS CONDOR Y MARCA ECONOMICA**

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	AREA	RESPON.	INDICADOR	BASE 2009	META 2010		
No.	Area Responsable	Nombre					
1	CONTROL DE RESULTADOS	F i n a n c i e r a	Adm. & Fin	S. Montalvo	Eva	1484 137	1704 144
			Adm. & Fin	S. Montalvo	Margen de Contribución	28,99 % 19,10 %	28,51 % 20,09 %
			Adm. & Fin	S. Montalvo	Utilidad operacional sobre Ventas %	5,74 % 4,60 %	6,10 % 6,20 %
			Ventas	R. Larco	Volumen General / Línea	29'962.277 lts	31'399.226 lts
			Adm. & Fin	S. Montalvo	Flujo de Caja	965.225	2.875
		P e r s o n a l	Ventas	R. Larco	Cobertura % Crecimiento de Clientes Activos	1.055	1.582
			Logística	R. Moreno	% Entregas a tiempo	86%	96%
			Logística	R. Moreno	% Entregas completas	82%	96%
			Marketing	Pend.	% de Satisfaccion de clientes triple A en planes de promoción y publicidad	3.44	4.00
			Marketing	Pend.	% de Cumplimiento de planes de promoción y publicidad hacia clientes triple A	n/d	95%
			Ventas	R. Larco	Encuesta trimestral de satisfacción al cliente	3,61	4.20
		P r o c e s o s	Logística	R. Moreno	% cumplimiento de demanda satisfecha del mercado	84%	96%
		A p o y o	Des. Hum.	W. Santillan	Indice de Ambiente Laboral (GPW)	74%	80%
			Des. Hum.	W. Santillan	% de cumplimiento del plan de competencias	50%	90%
			Des. Hum.	W. Santillan	% cumplimiento del plan de capacitación	60%	90%
			Des. Hum.	W. Santillan	% de efectividad del plan de capacitación	n/d	95%
			Proyectos	M. Samaniego	% de cumplimiento del plan de responsabilidad social	63%	75%

Está listo el direccionamiento estratégico, están listos los indicadores de su panel de control que llevará a Cóndor y a su marca económica a volar sobre líneas enemigas, estamos listos para ir a la guerra!

## **CAPITULO 3**

### **3.1: LA GUERRA DE LAS PINTURAS**

En capítulos anteriores vimos el estudio de participación de marcas y cómo Unidas prácticamente le pisa los talones a Cóndor, además del crecimiento importante de otras marcas económicas como Adheplast que rápidamente gana puntos de participación y tiene porcentajes de crecimientos agresivos en los últimos años. Por otra parte Pintuco también ha entrado con fuerza y ha activado la categoría de pinturas en los medios de comunicación. Nunca antes como hasta ahora, se ha visto en los medios, especialmente la televisión tanta presencia de comerciales de televisión de pinturas: Cóndor, Unidas, Pintuco e inclusive cadenas de distribución y retail<sup>10</sup> como Pintulac, tienen una presencia importante en las principales franjas horarias.

La guerra de las pinturas no se da únicamente en el mercado, en la calle, en las perchas de los locales comerciales, esta guerra también se da en la mente del consumidor, como se había apuntado al inicio de esta investigación, los participantes de esta guerra están buscando que los consumidores vayan con una marca determinada al punto de venta, no quieren dejar en manos del canal de distribución esa decisión.

Por eso ahora se libra una guerra de comunicación, una guerra en la que interviene el arma más poderosa de la mezcla del marketing: La Publicidad

Recurriremos ahora a una fuente de información secundaria, la Agencia de Publicidad Young&Rubicam-Rivas Herrera, quienes nos han entregado un informe de competencia de la categoría de pinturas actualizado hasta Octubre 2009. Apenas pocos días después me encuentro escribiendo este análisis, por lo que los datos son actuales

Vamos entonces al campo de batalla de las pinturas en el terreno de la publicidad en los diferentes medios de comunicación.

---

<sup>10</sup> Retail es el comercio minorista en donde se compra al detal

## **ANALISIS DE COMPETENCIA PULICITARIA A OCTUBRE 2009-**

### **COMENTARIOS:**

La categoría centra sus esfuerzos publicitarios en el medio televisión, al cual le destinan el 92% de la misma.

Pinturas Unidas es la marca líder dentro de la categoría analizada, superando por una mínima diferencia a su inmediato competidor que es Pintuco.

Pinturas Unidas es la única marca que ha logrado obtener un mejor retorno de inversión. Cabe mencionar que Pinturas Cóndor recién apareció a finales del mes de julio, con campañas puntuales.

Utilizan para la difusión de sus diferentes mensajes publicitarios a los principales canales de televisión como son Ecuavisa, Teleamazonas, Gama, TC Televisión, RTS, Canal 1, apoyándose en canales de cable como Cablenoticias y Cabledeportes, comprando programas como largometrajes, noticieros, telenovelas, series, deportivos, largometrajes, etc, lo cual incide para que el mayor peso de su comunicación se encuentre en la franja prime (noche).

Las principales marcas centran su inversión en televisión, mientras que las demás lo hacen en prensa, radio o revistas pero con un mínimo porcentaje de inversión.

Solamente Pintulac ha sido la marca que ha realizado un mix de emisoras, con la finalidad de alcanzar al mayor número de personas de su grupo objetivo. Las demás marcas se han centrado en una o dos emisoras.

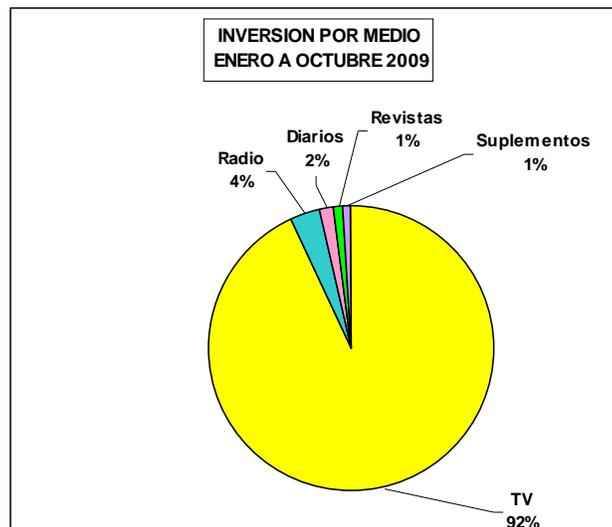
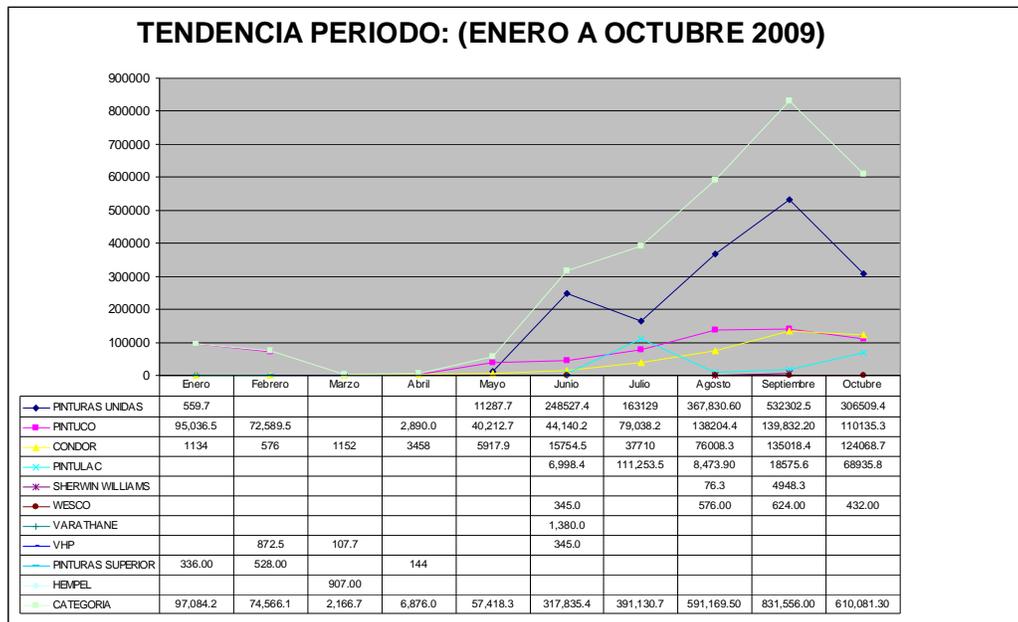
El Comercio y El Universo han sido los medios más utilizados por las marcas para publicitar sus mensajes.

Vistazo fue el medio más utilizado por las marcas. Pinturas Cóndor además de Vistazo, realizó una publicación en revista Diners y Caras.

La categoría inició sus actividades publicitarias con una inversión significativa, misma que fue decayendo totalmente con el pasar de los meses, hasta lograr un repunte significativo para el mes de Septiembre, donde las marcas tuvieron más actividad con la aparición de Pinturas Cónдор.

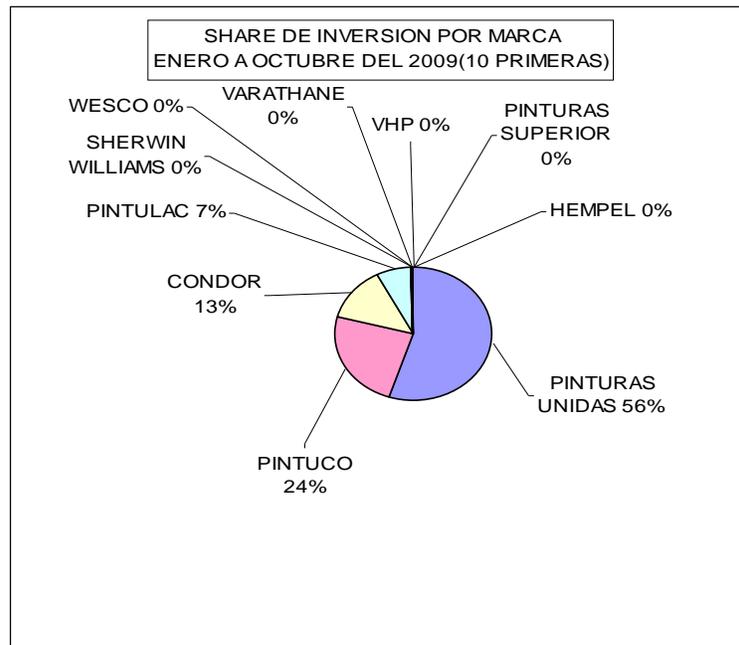
Existen marcas como Pinturas Unidas o Superior o Pintulac, que han realizado campañas puntuales.

Veamos en las páginas siguientes algunos cuadros muy didácticos que nos permitirán analizar la competencia reñida de esta categoría.



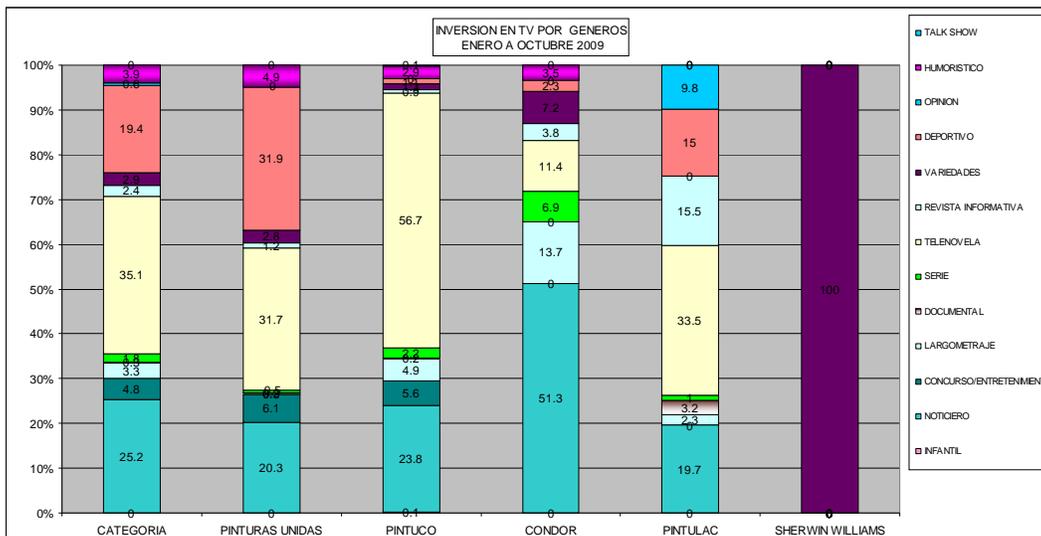
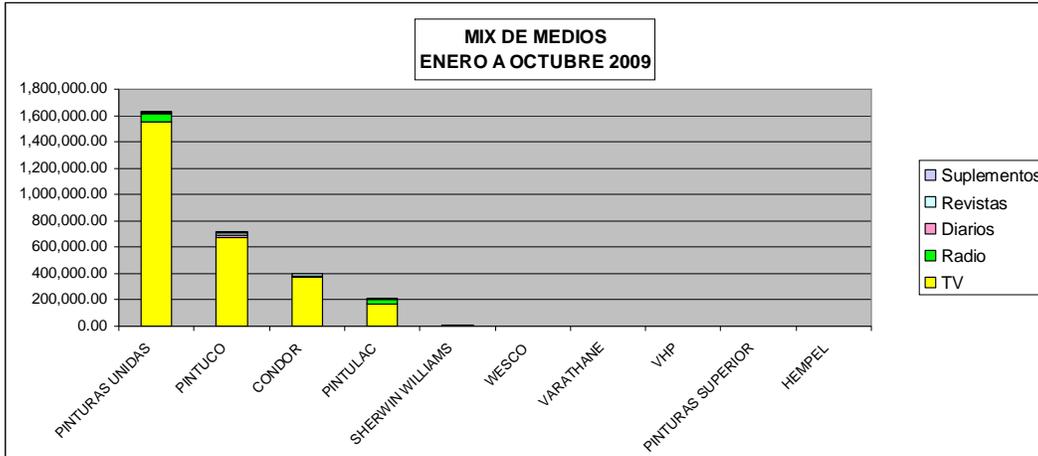
## PINTURAS

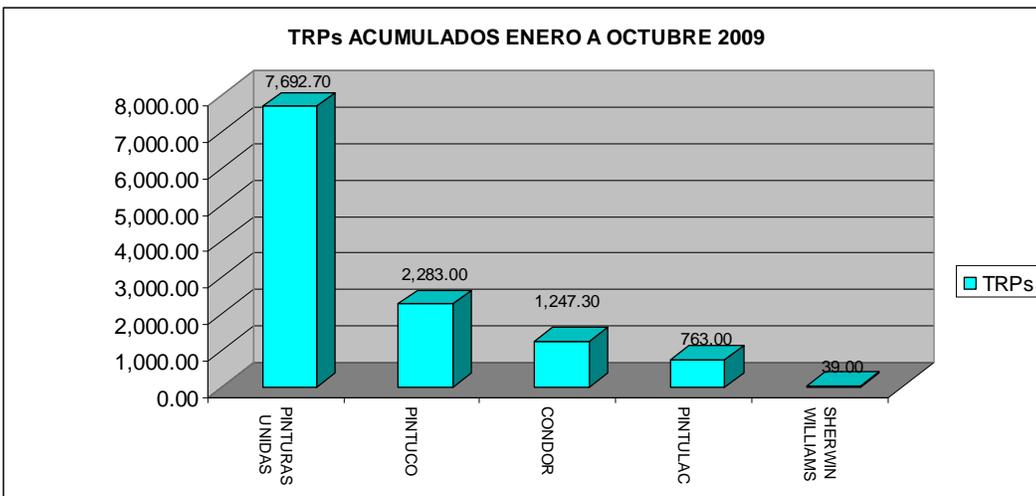
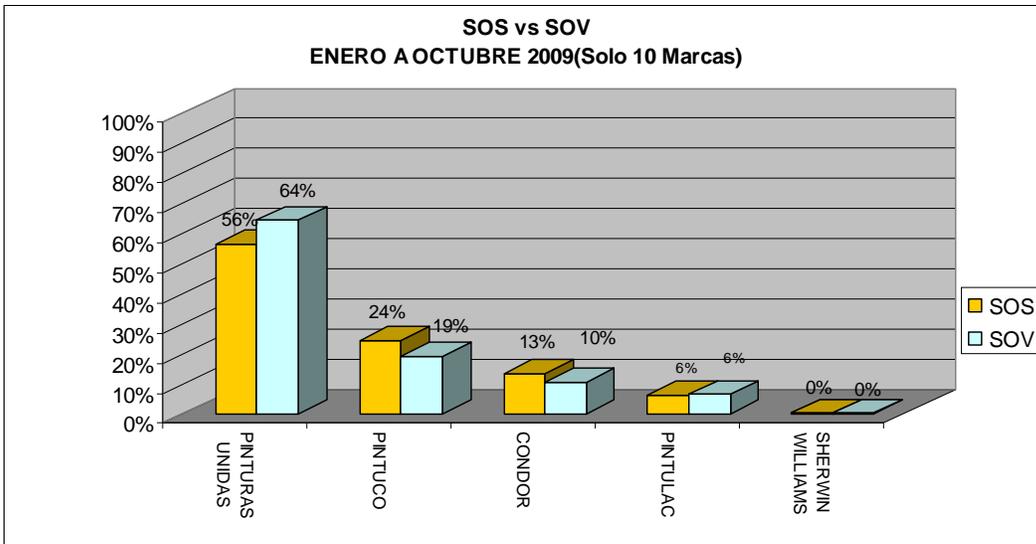
MEDIOS	INVERSION
TV	2,770,561.40
Radio	104,979.70
Diarios	47,380.10
Revistas	28,950.00
Suplementos	28,013.00
<b>TOTAL</b>	<b>2,979,884.20</b>



MARCA	INVERSION
PINTURAS UNIDAS	1,630,146.30
PINTUCO	722,079.00
CONDOR	400,797.80
PINTULAC	214,237.20
SHERWIN WILLIAMS	5,024.60
WESCO	1,977.00
VARATHANE	1,380.00
VHP	1,325.30
PINTURAS SUPERIOR	1,008.00
HEMPEL	907.00
<b>TOTAL</b>	<b>2,978,882.20</b>

MARCA	TV	SOS	Radio	SOS	Diarios	SOS	Revistas	SOS	Suplementos	SOS
PINTURAS UNIDAS	1,555,812.30	56%	57,861.80	55%	13,230.20	28%	2,000.00	7%	1,242.00	4%
PINTUCO	671,600.70	24%	2,277.50	2%	21,400.80	45%	12,690.00	44%	14,110.00	51%
CONDOR	369,006.00	13%	12,563.40	12%	2,062.40	4%	12,850.00	44%	4,316.00	16%
PINTULAC	170,937.80	6%	28,980.00	28%	8,799.40	19%	0.00	0%	5,520.00	20%
SHERWIN WILLIAMS	3,204.60	0%	0.00	0%	0.00	0%	1,410.00	5%	410.00	1%
WESCO	0.00	0%	1,632.00	2%	0.00	0%	0.00	0%	345.00	1%
VARATHANE	0.00	0%	0.00	0%	0.00	0%	0.00	0%	1,380.00	5%
VHP	0.00	0%	0.00	0%	980.30	2%	0.00	0%	345.00	1%
PINTURAS SUPERIOR	0.00	0%	1,008.00	1%	0.00	0%	0.00	0%	0.00	0%
HEMPEL	0.00	0%	0.00	0%	907.00	2%	0.00	0%	0.00	0%
<b>TOTAL</b>	<b>2,770,561.40</b>		<b>104,322.70</b>		<b>47,380.10</b>		<b>28,950.00</b>		<b>27,668.00</b>	





Estos cuadros de resumen nos muestra cómo Unidas se ha convertido en el principal actor de esta guerra de medios con una inversión publicitaria muy alta, demuestra de esta manera su agresividad y su ataque, su guerra ofensiva hacia el líder que es Cóndor para tomar la bandera de liderazgo en el menor tiempo posible. Además las marcas económicas no invierten demasiado en publicidad en medios ATL<sup>11</sup> sus actividades de comunicación están enfocadas básicamente en material POP<sup>12</sup>

Entonces, si Cóndor tiene tantas amenazas, ¿qué tipo de guerra se debe pelear?

<sup>11</sup> ATL Above the Line significa los medios masivos de comunicación: TV, radio, prensa, revistas, etc.

<sup>12</sup> POP es Point of Purchase material punto de venta como afiches, colgantes, habladores, etc.

## **2.2 LOS ACTORES DE LA GUERRA Y SU PARTICIPACIÓN**

Al Ries y Jack Trout, en su libro "La Guerra de la Mercadotecnia" dicen que una guerra de marcas o una batalla por la supremacía del mercado, se debe tratar como una guerra real, en donde no existe un camino único para pelear, más bien existen cuatro. Entonces es importante saber que tipo de guerra se peleará. Esta la primera y más importante decisión que se debe tomar: El tipo de guerra que se debe librar, depende de la posición que ocupe en el cuadro estratégico de mercado, a continuación expondré los 4 tipos de guerra:

## **2.3 LA GUERRA DEFENSIVA**

En la Guerra Defensiva, sólo el líder del mercado puede considerar esta táctica, ya que de esta manera se puede y se debe bloquear los movimientos de los competidores fuertes. El líder puede manejar la superioridad de la defensa, una regla empírica establece que para que una fuerza atacante salga adelante, debe tener una superioridad de por lo menos tres a uno en el punto de ataque. Y en el mercado de pinturas de Ecuador, donde Pinturas Cóndor es el líder, no existe un competidor o un seguidor a nivel nacional que pueda oponer una fuerza de tres a uno en ninguna región. En un campo abierto una pelea frontal se decide de manera rápida a favor de la unidad más numerosa.

Pinturas Cóndor cuenta con 10 centros de distribución repartidos estratégicamente a lo largo y ancho del país: Quito, Guayaquil, Cuenca, Ambato, Loja, Santo Domingo, Manta, Machala, Ibarra y Orellana que cubre todo el oriente. Esta fuerza de distribución, es propia de la Empresa y les permite tener una capacidad de reacción tanto en la oportunidad de la entrega, como en la cantidad, ya que sus grandes bodegas garantizan hasta el 97% de demanda satisfecha. En un mercado de pinturas en que la cantidad de ítems es muy grande, por la variedad de colores que se debe manejar, entregar el 97% es un indicador muy alto de estándar internacional.

**Implementar y poner operativos estos 10 centros de distribución a nivel nacional, van de la mano con la Directriz número 4 de la Planeación Estratégica**

Quienes le siguen de cerca en esta guerra a Cóndor, como Pinturas Unidas y Pintuco, no cuentan con este gran apoyo logístico y siempre o casi siempre, la disponibilidad del producto puede ser un elemento clave en la decisión de compra de los distribuidores en el canal y del usuario final.

A través de toda la historia militar, la defensiva ha probado ser la forma más fuerte de lucha. Pinturas Cóndor ha adoptado esta forma de guerra, ¿Por qué librar una guerra a la ofensiva en todo, si la defensiva es tan atractiva? La respuesta está dada la victoria. Pinturas Cóndor en el pasado ha ganado esta batalla de Mercadeo y Publicidad y ha llegado a ser la principal marca en esta categoría. Disfruta de su liderazgo por ya largo tiempo, aunque tiene nuevos competidores nacionales y extranjeros. De todas maneras trata de no tener el síndrome del liderazgo y no dormirse en sus trofeos de batalla por lo que realiza constantes ataques "sorpresa", como el lanzamiento de nuevos productos de alta tecnología, así también lanza al mercado nuevas colecciones de Color, con las que de alguna manera "imponen" la moda en cuanto a tendencias en el mundo de la decoración.

Esto tiene que ver, con una de las mejores estrategias defensivas en mercadeo, que es el auto-ataque. ¿Por qué esperar que la competencia se adelante y lanza nuevos colores dejando a los colores de Cóndor obsoletos? ¿Por qué esperar a que la competencia introduzca nuevos productos dejando a los de Cóndor obsoletos? Allí está la clave de la estrategia defensiva, que no significa ser pasivo o esperar el ataque de la competencia, todo lo contrario, los estrategas de mercadeo y publicidad del líder que libran una pelea a la defensiva, deben ser proactivos, recursivos, y sobre todo creativos para encontrar nuevos nichos de mercado, para desarrollar nuevos canales de distribución, para crear nuevos hábitos de compra y de consumo. En cuanto tiene que ver a comunicación, el líder también, debe refrescar constantemente la imagen de marca en la mente del consumidor para mantenerse en su Top of Mind, debe generar promociones atractivas que activen la categoría e incentive mayor consumo. Más adelante veremos un estudio de imagen donde veremos los principales indicadores de las marcas de la categoría. El líder no "debería" desperdiciar sus municiones en una lucha ofensiva con los demás competidores, más bien como se recomienda, debe

direccionar sus recursos para convertirse en un “genérico” de la categoría, de tal manera que cuando alguien piense en pintar su casa, oficina, auto o mueble, piense en Cándor, que por ahora sigue siendo líder de la categoría de pinturas. Otra de las ventajas de ser líder, es pelear desde la parte alta de la colina, donde se tiene una mejor visión del campo de batalla y donde las tropas enemigas tienen que hacer un doble esfuerzo, en el cual deben pelear contra el terreno y contra el líder que tiene una mejor posición y fuerzas más numerosas. Por esta situación que describo, muy rara vez el líder, Pinturas Cándor puede recibir ataques sorpresa que verdaderamente le causen daño. Está arriba, en la mente del consumidor.

En Mercadeo y Publicidad, el líder puede darse el lujo de tomar la forma defensiva de guerra, que en sí, es más fuerte que la ofensiva.

A continuación, vamos a ver algunos principios de la guerra de mercadotecnia y publicidad a la defensiva:

1. Sólo el líder del mercado tiene la opción de jugar a la Defensiva: casi todas las compañías se autodenominan líderes, pero es solo el cliente quien da la verdadera categoría de liderazgo a una empresa gracias a su preferencia en el consumo, es el cliente quien define y selecciona el líder. Existe un sólo líder de la categoría; puede haber líderes regionales, provinciales, pero a nivel nacional existe un solo líder en el mercado de pinturas .

2. La mejor estrategia a la Defensiva es atacarse uno mismo: el líder debe analizar constantemente sus fortalezas y debilidades, las oportunidades y las amenazas que brinda el mercado. Debe ser constantemente pro-activo y renovarse constantemente, debe cuestionarse, preguntarse qué más puede hacer para mantener su liderazgo, debe evaluar sus campañas publicitarias para saber si están causando el impacto esperado, debe realizar paneles de consumidores para conocer de primera mano, qué es lo que ellos esperan de su marca preferida de pinturas, debe conocer por qué razón en determinada región del país no tiene liderazgo y atacar sus falencias para que desaparezcan esas debilidades en el menor tiempo posible. El líder debe ser honesto consigo mismo, y saber que puede ser vulnerable, si yo descubro mi debilidad antes que la competencia, tendré la

oportunidad de corregirla y volverla en una fortaleza que los competidores difícilmente podrán derribar.

EL PRECIO, sí, así con mayúsculas el precio es en Pinturas Cóndor una gran debilidad, entonces en base a este principio nos preguntamos cómo nos podemos atacar a nosotros mismo con esta variable de marketing si Cóndor no tiene marcas económicas? Los lectores de esta investigación deberán recordar esta parte importante de la tesis ya que más adelante se despejará la duda.

**3.** Los movimientos enérgicos de la competencia siempre deben ser bloqueados: el líder debe contra-atacar antes que la competencia logre consolidarse y establecerse. Hay que devolver golpe a golpe. Un ejemplo de Publicidad, si el competidor lanza una campaña agresiva de comunicación en cuanto al contenido del mensaje como su difusión, el líder no puede ni debe quedarse callado, ya que los consumidores se preguntarán: ¿Por qué? ¿Quiénes son estos nuevos participantes? ¿Dónde está mi marca preferida? ¿Por qué se quedan callados y no dicen nada? Empiezan las dudas, incertidumbres y provocan la prueba del producto que se está anunciando. Si salimos al aire con nuestra publicidad, fresca, innovadora, creativa, memorable y sobre todo, que genere empatía ya que somos su marca conocida y de confianza, el efecto del competidor que quiso atacar se verá disminuido y nuestra imagen, estará reforzada en la mente del consumidor.

Esa es la razón por la que en el análisis de competencia que se vio anteriormente, si uno de los participantes de esta guerra sale al aire con un comercial, no se deberá esperar mucho que los otros "oponentes" salen al aire inmediatamente con sus mensajes en las mismas fechas.

**4.** Siempre se debe mantener algo en reserva: mientras un atacante debe arriesgar el todo por el todo, no es aconsejable que el líder invierta todos sus recursos de mercadotecnia y publicidad. Siempre debe guardar algo por si la competencia tiene una oferta muy atractiva frente a la cual debemos contraatacar.

### **3.4 LA GUERRA OFENSIVA**

La campaña Ofensiva, es para una fuerte empresa en segundo o tercer lugar de participación en el mercado. En esta posición dentro de la categoría se encuentran: Pinturas Unidas en 2do lugar y Pintuco en 3er lugar de participación de mercado, incluyendo los autoservicios.

Ya que no pueden alcanzar la superioridad absoluta porque al frente tienen a un grande, buscan producir liderazgos relativos en algunos puntos que para estas marcas son decisivas y les permiten mantener su posición de mercado, aprovechando de forma eficaz lo que tienen. Un ejemplo es la importante presencia de Pintuco de las más grandes cadenas de Pinturerías y ferreterías del país: Pintulac, Ferrisariato y Kywi.

Veamos también el caso de Pinturas Unidas: Acaban de cumplir 40 años en el mercado y sin embargo su participación y su imagen en otras ciudades que no sean Guayaquil, Manta, Machala, y otras ciudades principalmente de provincias de la costa, no es lo que se podría esperar de una Empresa con tantos años en el mercado de pinturas.

Si bien es cierto y se debe reconocer que Pinturas Unidas es líder en participación de mercado en Guayaquil, donde han hecho su fortaleza, y de acuerdo a estudios allí se vende cerca del 30% de toda la pintura del país, no ocurre lo mismo en otras ciudades y provincias de la Sierra donde su problema radica principalmente en su fuerza de ventas y distribución, porque a pesar de que invierten importantes cantidades de recursos en Publicidad, no ocurre lo mismo con su fuerza logística lo que le resta potencia a sus ataques al líder. Dentro de una de sus variables de mercadeo, el precio, Pinturas Unidas maneja una estrategia de precio sombra con respecto al líder Pinturas Cóndor, y sus precios están siempre entre el 10% y el 25% por debajo. Y además ha desarrollado marcas económicas dentro del mismo paraguas de Unidas que es lo que mejor resultado le ha dado en los últimos años.

Con este ejemplo, se confirma una vez más que el precio, al menos en pinturas es una variable determinante para elegir un producto, aunque el mayor capital de una empresa es su marca (Brand Equity) y allí puede estar la diferencia en ocupar el

primero o segundo lugar. El precio es fácilmente copiable, la marca, haciendo bien las cosas, les tomará años llegar a donde se ubica Cándor en la actualidad. Pero como el precio se ha convertido en algo tan determinante se debe tener muy en cuenta.

En el caso de Pintuco, es una marca muy grande en Colombia, de hecho son los líderes en Colombia con más del 80% de participación y ese mercado les quedó pequeño. Entonces pusieron sus ojos en los países vecinos, fueron primero a Venezuela y en pocos años literalmente se comieron a la competencia y actualmente son líderes en Venezuela.

En el año 2.000 enfilaron su artillería hacia Ecuador. Los grandes casos históricos de mercadeo han demostrado que las inmensas transnacionales, en los mercados donde no han podido ser líderes, o donde han querido entrar para ubicarse rápidamente como líderes de esos mercados, han comprado las marcas locales con sus respectivas fábricas que tenían esa posición, para lograr todos los beneficios que ello implica en corto tiempo. Ese fue el caso de Pintuco en Ecuador, en el año 2.000 pretendieron comprar la Fábrica y la marcas de Pinturas Cándor, no llegaron a un acuerdo y la guerra frontal empezó.

Buscaron otra fábrica local para comprarla y encontraron en Guayaquil a la fábrica de pinturas Glidden, quienes estuvieron dispuestos a generar esta transacción. Ya podemos imaginar lo que el poder económico de la 5ta transnacional de pinturas de América podía hacer en Ecuador. Se demoraron prácticamente un año para tener todo a punto: la producción con la marca Glidden y Pintuco por supuesto, los canales de distribución especialmente a través de Pintulac y una inmensa campaña de publicidad que prácticamente saturó los medios. Actualmente las cosas en cuanto a su inversión han variado de acuerdo a lo visto al Estudio de Competencia de la Agencia de Publicidad.

En el año 2.001 salieron al aire con una campaña multimedia e inteligentemente quisieron posicionarse como una marca de pintura ecuatoriana. De hecho su razón social tiene esa denominación: Pintec. Para añadir otro ingrediente para esta fórmula

explosiva, salieron en el mercado con precios hasta 15% por debajo del líder y como se mencionó antes, con una campaña publicitaria que sobrepasó los 2 millones de dólares.

¿Qué podría pasar? Esta transnacional colombiana no contaba entre sus planes que al frente tenía un competidor más fuerte de lo que esperaban encontrar, Pinturas Cóndor, con amplia experiencia en el mercado, con gran confianza entre los distribuidores por la calidad de sus productos, pero por sobre todas las cosas, con una marca potente que se convertiría en su principal arma para defender palmo a palmo su territorio.

Recuerdo claramente esta situación, ya que en esos precisos momentos en los que se veía la inminente entrada de Pintuco al Ecuador se tuvo la oportunidad de “enlistado” por Cóndor como jefe de Promoción y Publicidad para defender el territorio que con tanto esfuerzo habían conseguido a través de los años. Más adelante cuando describa las batallas entre marcas ahondaré este caso.

Para resumir, Pintuco ocupa una tercera posición en el mercado de pinturas, apalancado principalmente por la cadena Pintulac, con más de 30 puntos de venta a nivel nacional, la cadena Ferrisariato, la cadena Kywi, el grupo comercial el Hierro de Cuenca, y algunos punto de venta en el país.

También hay que apuntar, que en este corto período, Pintuco ha alcanzado importantes niveles de imagen de marca, altos niveles de recordación, ocupando inclusive en algunas ciudades del país el primer lugar como veremos más adelante en los cuadros estadísticos de la investigación.

Se Detallará tres principios básicos de la guerra de Mercadotecnia y Publicidad a la **Ofensiva:**

1. La primera consideración que se debe hacer, es la fuerza de la posición del líder: lo que una compañía que ocupa la 2da o 3era posición debe hacer, es orientar sus esfuerzos en realizar lo que hace el líder: los productos del líder, la distribución del líder, la fuerza de ventas del líder, pero con una comunicación diferente, la

publicidad debe transmitir los propios valores de cada una de estas marcas, debe endosarle su propia identidad, generar su propia arquitectura sobre la que se construirá esas marcas en la mente del consumidor. El líder es dueño de una posición en la mente del cliente. Para ganar la batalla en ese lugar, se debe suprimir la posición del líder antes de reemplazarla por la propia. Debemos hacer que se olviden del líder, Ries dice que “no basta con triunfar, otros deben fracasar, sobre todo el líder”.<sup>13</sup>

**2.-** Hallar una debilidad en la fuerza líder y atacarlo: no suena muy obvio y generalmente la gente de Mercadeo y Publicidad no actuamos así, únicamente nos enfocamos en nuestras propias fortalezas descuidando este importante punto donde debemos atacar. Creo que para entrar en el Ecuador, Pintuco estudió muy bien a sus 2 principales rivales y vio que en ese momento en el 2.000, la publicidad era un punto débil de estos 2 actores de mercado y puso allí la mayor parte de sus esfuerzos, recursos y los resultados: excelentes, los gráficos de la investigación lo demuestran, lo veremos en las siguientes páginas. Unidas encontró en el precio de Cóndor su mayor debilidad en un momento oportuno y lo está explotando.

**3.-**El ataque debe lanzarse hacia un frente tan reducido como sea posible: lo recomendable es atacar preferiblemente con un solo o muy pocos productos, hacerlo con una línea completa es un lujo que solo los líderes pueden darse. La pelea ofensiva se la hace con línea reducidas, con productos individuales tan limitados como sea posible. Se está obrando para lograr una superioridad local, eso es lo que hace Pinturas Unidas, defiende su territorio en Guayaquil como si de eso dependiera su existencia, y en verdad es así, si pierden ese mercado, donde colocan más de la mitad de sus ventas totales estaría en problemas.

### **3.5 LA GUERRA POR LOS FLANCOS**

En la batalla del Marketing y Publicidad, así como en la guerra real para atacar por los flancos, se debe estudiar exactamente por donde será el golpe, se debe ser muy ágil y sobre todo, se debe seguir el plan al pie de la letra. Un flanqueador a menudo requiere

---

<sup>13</sup> Al Ries & Jack Trout, La Guerra de la mercadotecnia, McGraw-Hill, USA, 2002.

la cooperación del líder de la Industria para alcanzar el éxito. Este tema es clave y fundamental para el objetivo de Cóndor de mantener el liderazgo por muchos años más y este será el camino que deba seguir para pelear el segmento económico, el más creciente en esta industria.

Como antecedente se debe indicar, que dentro de la participación del mercado de Pinturas, si bien Pinturas Cóndor ocupa el primer lugar seguido muy de cerca de Pinturas Unidas, sumadas todas las marcas económicas del mercado, las B Brands, alcanzarían un increíble 30% de participación, lo que las pondría entre los 3 principales de la categoría.

La proliferación de tantas marcas económicas de pintura, se debe también al importante incremento de la industria de la construcción en los últimos años, y cómo se mencionó anteriormente, Ecuador se ha convertido en un mercado de precios y en las pinturas el fenómeno es cada vez más evidente.

Prácticamente cada mes aparece un nuevo competidor del mercado económico de pinturas, con fábricas locales o se realizan importaciones de producto de devoluciones, de cadenas grandes como Wal-Mart de los Estados Unidos, que aquí se venden a precios realmente muy bajos. Este mercado económico sigue creciendo rápida y agresivamente.

El líder, Pinturas Cóndor, tiene productos con precios Premium y posicionados para clase media y alta y maneja márgenes de utilidad por encima de lo que industria de la pintura en Ecuador está acostumbrada. Por eso es prácticamente imposible pelear de frente con ese portafolio de marcas y precios, **el camino de una marca flanquer seguramente es el camino que se debe seguir.**

La razón de generar una marca flanquer, es porque Cóndor no está dispuesto a entrar de frente a esta guerra de productos y precios, no está dispuesto a sacrificar su margen, aunque la amenaza del crecimiento abrumador de los productos del segmento económico es real, y evidentemente lo está afectando.

## **EL NACIMIENTO DE UNA NUEVA MARCA O UNA NUEVA EMPRESA**

Los estrategias de guerra tienen claro que no se puede afectar a la marca Cóndor que tiene una alta imagen de calidad y de por sí altos precios. Dejaremos a la marca Cóndor en status quo , y aplicaremos la estrategia de la guerra por los flancos recordaremos algunos tips de la guerra por los flancos para que sea exitosa:

- La marca flanquer debe ser ágil e idealmente requiere la cooperación del líder de la industria.
- La marca flanquer debe proponer una nueva promesa, una oferta innovadora
- La marca flanquer no debe realizar un mercado de prueba ya que perderá el factor sorpresa, se debe lanzar a nivel nacional, y se deben buscar negociaciones especiales con las grandes cadenas de distribución de pinturas a nivel nacional para ganar puntos de participación rápidamente a través de tener productos en las perchas de: Kywi, Ferrisariato, Pintulac y Expocolor. Esto se enmarca dentro de la 2da Directriz Estratégica: "Diseñar un plan específico de negocio por tipo de cliente"
- La marca flanquer debe ser constante , no debe darse por vencida si no consigue los resultados esperados en el corto tiempo.

**Entonces la decisión es lanzar una NUEVA MARCA FLANQUER , con UN NUEVO NOMBRE QUE NO SE RELACIONA CON CÓNDOR ,QUE TENGA UNA PROPUESTA INNOVADORA Y DIFERENTE PARA EL SEGMENTO: "ECONOMIA CON CALIDAD"  
Ninguna de las marcas económicas hablan de calidad , no se atreverían!**

LA NUEVA MARCA CON LA QUE CÓNDOR PELEARÁ EN EL MERCADO ECONÓMICO ES  
PINTURAS 123



UNA NUEVA IMAGEN

UN LOGOTIPO DIFERENTE

MATERIAS PRIMAS DE BAJO COSTO Y MEDIANA CALIDAD

UN PRECIO SUPER ECONOMICO

Y UNA OFERTA DIFERENTE PARA EL SEGMENTO ECONOMICO: CALIDAD

Y ESPECIALMENTE TODO EL KNOW HOW<sup>14</sup> Y EXPERTISE<sup>15</sup> DE CÓNDOR EN EL NEGOCIO DE PINTURAS AHORA DIRIGIDO AL SEGMENTO ECONÓMICO.

El reto es inmenso ,ya que se debe cambiar muchas cosas : La forma de hacer los procesos de fabricación e inclusive la forma de pensar, se debe ser más ágil ,agresivo, dinámico ,toda lo que una guerra de marketing por los flancos necesita para que la marca sea exitosa.

Estamos acudiendo entonces al nacimiento de una nueva marca dentro de la misma empresa , tendremos ahora 2 marcas perfectamente diferenciadas que atenderán 2 nichos de mercado diferenciados: El segmento medio y Premium será atendido por la marca Cóndor y el segmento económico será atendido y “peleado” por la marca 1-2-3. Esta es la estrategia de la Corporación para ser más competitivos y ganar mayor participación de mercado con sus 2 marcas.

Veamos tres principios de la guerra por los flancos :

1. El movimiento de flanqueo debe efectuarse en una área disputada con una nueva “promesa” u oferta “innovadora”. Si realizamos un movimiento de flanqueo para ofertar al mercado más de lo mismo, o no ofrecer nada nuevo, seguramente el fracaso será el resultado, con el riesgo de provocar una baja, es decir la muerte del producto o de la marca.

2. La sorpresa es un ingrediente fundamental del plan de ataque por los flancos. Muchos “comandantes” de marketing y publicidad, cometen el error de hacer mercados de prueba para un ataque por los flancos. Esta estrategia equivocada provoca que se pierda el factor “sorpresa” y le permite a la competencia para que reaccione rápidamente.

---

<sup>14</sup> Saber como hacer bien las cosas

<sup>15</sup> Toda la experiencia que se ha adquirido a través del tiempo

La naturaleza propia del ataque por los flancos es la sorpresa. Mientras mayor sea la sorpresa, más tiempo y mayores costos incurrirá la competencia para recuperarse, porque sencillamente no estaban preparados.

**3.** La constancia es tan importante como el ataque mismo. Después de haber dado el golpe por sorpresa, es importante mantenerse, no claudicar a la contra-ofensiva de la competencia, ya que habremos ganado un espacio que la competencia querrá recuperar.

Si gracias al ataque de flanqueo se han conseguido los resultados de Mercadeo y Publicidad previstos, no se los debe abandonar, se debe seguir trabajando y cambiando la estrategia de acuerdo a como vaya evolucionando el mercado. Para ser más explícito, se deberá empezar con un ataque a la ofensiva contra el líder del segmento, para arrebatarle mayor participación, esa batalla contra la marca Plas Color de Adheplast, líder de la categoría del segmento económico y uno de los que más crece año tras año.

### **3.6 LA GUERRA DE GUERRILLAS**

A lo largo de la historia de las batallas, los movimientos de guerrillas han mostrado su efectividad. Lo mismo ocurre en el campo de los negocios, ya que la guerrilla dispone de gran cantidad de ventajas tácticas, lo que hace posible que las pequeñas empresas surjan y progresen en una guerra de grandes "potencias".

Esta táctica de guerrillas, utilizadas por la mayor cantidad de marcas B del mercado de pinturas en el Ecuador, ha hecho que todas ellas juntas se conviertan en "protagonistas" de la categoría

Por eso, esta parte del capítulo merece especial atención, ya que no es común ver que las marcas económicas alcancen tal nivel de importancia y participación en una determinada categoría.

Marcas de pinturas fabricadas en Ecuador como: Adheplast, Megapinturas, Pinturas América, Megaquímico, Pintuquímica, Indualca, Sherwin Williams, Neira Solven, Ultra, etc; y pinturas extranjeras como Every, Duralac, etc.; han tenido un importante crecimiento en conjunto. Aunque cada una de ellas represente pocos puntos de participación, todas como segmento económico dentro del total de la categoría de Pinturas son importantes, y han alcanzado este nivel aplicando la táctica de las guerras de guerrillas.

La clave más importante en la guerra de guerrillas consiste en adaptar las tácticas de la marca en relación a la competencia y no a la propia Compañía. Analicemos tres principios básicos de este tipo de guerra y como algunas marcas B del mercado de Pinturas las han adoptado:

1. Se debe encontrar un segmento de mercado lo suficientemente pequeño para poseerlo y defenderlo. Debe ser lo suficientemente pequeño en la parte geográfica, de volumen, de línea de negocio o de otro aspecto para que una empresa grande no se fije en él o le sea difícil atacar. En el mercado de pinturas, tenemos un ejemplo claro de la guerra de guerrilla aplicando este concepto. Es el caso de pinturas Productek; que es una pequeña fábrica de pinturas que encontró en este nicho geográfico, la zona sur de Quito, un espacio importante para crecer, especialmente en las pequeñas ferreterías de los barrios más modestos de este sector de la capital. La revista Líderes del Comercio en su edición del Lunes 23 de Noviembre del 2009 le dedica la portada y página interior al Sr. Váscquez, gerente propietario de Productek. Él cuenta que empezó como dependiente en un almacén de pinturas y vio una gran oportunidad en este negocio, con su liquidación más algunos ahorros juntó \$5000 y empezó con la fábrica de pinturas en el patio posterior de su casa donde construyó un galpón, desde allí atiende a estos puntos de venta y en esta entrevista también manifiesta que ahora inclusive ha ampliado su cobertura geográfica a ciudades como Ambato y Sto. Domingo. La fuerza de ventas de Córdor, y menos las de Unidas y Pintuco, no llegan a estos puntos de venta pequeños, en donde las transacciones no superan los 4 galones por almacén o ferretería, y probablemente se demoran más de 90 días en pagar. Productek encontró un nicho geográfico que difícilmente Córdor, Pintuco u otras marcas lo van a pelear por las características mencionadas. Veamos

en el siguiente cuadro como ha evolucionado sus ventas para tener una idea clara de cómo crecen las marcas económicas en un mercado de precios.

PRODUTEK				
	<b>USD</b> <b>(miles)</b>	<b>LTS</b> <b>(miles)</b>	<b>VAR USD</b>	<b>VAR LTS</b>
2004	50	60		
2005	180	72	260%	20%
2006	210	84	17%	17%
2007	370	148	76%	76%
2008	480	192	30%	30%
2009	600	240	25%	25%

Fuente: Revista Líderes de EL Comercio edición # 628 Pag. 1 y 6 23 Nov 2009

2. No importa si a su marca le fue excelente y captó una parte interesante del mercado, utilizando la táctica de la guerra de guerrillas, nunca hay que actuar como el líder. Hacer lo contrario, seguramente logrará que el terreno que ganó en la colina con tanto esfuerzo, lo regresé de vuelta, pero rodando y rumbo al desastre. Este caso ocurrió en el mercado de pinturas del Ecuador con Duralac.<sup>16</sup>

Duralac es una marca de pinturas colombiana que después de realizar un estudio de mercado, encontró un nicho para atacar en la línea de selladores, lacas y tintes para la madera. Seguramente ellos encontraron que los distribuidores y clientes de este segmento de pinturas para la madera no estaban siendo bien atendidos por los fabricantes locales y decidieron dar el "asalto" al mercado ecuatoriano.

En su táctica de guerrilla, ingresaron primero por un segmento geográfico determinado que fue la ciudad de Quito, y lo hicieron con precios muy competitivos, con una oferta de color más amplia, y con selladores que tenían mejores beneficios que el de los fabricantes locales, especialmente en cuanto tiene que ver con la facilidad para lijar, que es un beneficio muy valorado por los maestros artesanos que trabajan con la madera.

<sup>16</sup> Duralac es una laca para madera distribuida en Ecuador por Pemocom

Todos estos atributos: precio, mejores beneficios del producto, y un foco geográfico, hizo que esta marca tuviera un éxito inusitado y en poco más de un año, se convirtió en uno de los líderes del segmento de pintura para muebles de madera en Quito; sin embargo, ahí mismo radicó su error: se pensaron líderes y quisieron rápidamente extender su liderazgo por el resto del país a ciudades como Cuenca, Ambato y Guayaquil, e Ibarra en donde existe una gran industria de muebles de madera.

No contaron con 2 detalles: el primero era que la mordida del mercado que dieron era muy grande y los líderes de la categoría se dieron cuenta y re-enfocaron su artillería: mejoraron rápidamente la calidad del producto, redujeron los precios aun a costa del margen de esta línea, y re-direccionaron sus fuerzas de ventas para hacer promociones, capacitación y asesoría en esta línea de la madera. Los resultados: en pocos meses, Cóndor recuperó el mercado y lo potencializó hasta convertir la marca de este segmento, Decorlac, en la primera marca más vendida de su portafolio de productos.<sup>17</sup>

**3.** Estar preparado para retirarse rápidamente ante una acción de último momento. En el libro “La Guerra del Marketing”, se hace mención a este tema sobre algunas líneas encontradas en los escritos del Che Guevara que dice que no se debe vacilar en abandonar una posición o un producto, si la batalla se vuelve contra uno, la guerrilla requiere que se decida con rapidez a renunciar o a entrar en acción.<sup>18</sup>

Algunas veces, una guerrilla puede atacar y adueñarse de un espacio que una gran marca haya abandonado. Esa es la ventaja de las empresas pequeñas, en donde una sola persona puede tomar la decisión vs. una gran empresa, en la que las decisiones se toman luego de varias juntas y comités. El tamaño pequeño de una empresa de pinturas, le permite ser más flexibles y ágiles a la hora de implementar acciones. Tal es el caso de pinturas América que prácticamente es un “me too” (yo también) de

---

<sup>17</sup> N.A. Decorlac es el producto número uno de ventas de Pinturas Cóndor. Este error del atacante de guerrillas, hizo comprender que este nicho de mercado tenía un gran potencial de crecimiento y ¡tanto Cóndor como Unidas reclamaron su tajada!

<sup>18</sup> Ries Al & Trout Jack, La guerra de la mercadotecnia, Mc Graw- Hill, USA, 2002, Pág. 213

los productos que fabrica Cóndor, hasta sus etiquetas quieren ser lo más parecidas a Cóndor, situación que les ha traído inconvenientes legales, y está a la caza de los clientes que por cualquier razón, dejan de pertenecer a la cartera de Cóndor, inclusive incursiona en clientes que están siendo atendidos por Cóndor, diciendo que sus productos son de la misma calidad y que tienen las mismas fórmulas, especialmente en el segmento industrial.

Estos ataques son por oleadas, no son constantes, aparecen con su oferta por uno o dos meses y luego desaparecen, esto les ha permitido tener una pequeña participación y estar vigentes ¡Aunque sea una guerrilla!

### 3.7 LAS GRANDES BATALLAS

#### PINTURAS CONDOR vs. Pinturas Unidas



VS.



En esta parte de la tesis, se describen las grandes batallas de la guerra de las pinturas en el mercado ecuatoriano, teniendo siempre a Pinturas Cóndor como referente, por dos razones: una por ser el líder de la categoría, y la otra porque es motivo de interés, que como resultado de este estudio, se logre dar forma a una estrategia comercial que permita mantener el liderazgo de la marca Cóndor al participar en el segmento económico.

Esta es una batalla de titanes, pues las dos marcas tienen una participación muy cercana una de la otra y con un acelerado crecimiento de Unidas. Como líderes del mercado, estas dos empresas son las principales protagonistas de la categoría y en donde se concentran la mayor cantidad de "pertrechos" sin descuidar a Pintuco que analizaremos más adelante.

Pinturas Cóndor tiene 70 años en el mercado y Unidas acaba de cumplir 40. Cóndor es líder indiscutible y absoluto en Quito y en las principales provincias de la sierra y Unidas es líder en Guayaquil y en algunas provincias de la costa. Esto se debe principalmente al fuerte posicionamiento que tiene cada una de estas marcas en sus respectivas zonas donde ocupan el primer lugar.

Pinturas Unidas se hace muy fuerte en Guayaquil, es en ese territorio donde pone su mayor arsenal y lo defiende hasta la muerte. Este liderazgo se va diluyendo a medida que se aleja de Guayaquil, es algo fuerte su participación en Manabí, El Oro y Esmeraldas, pero ya en Azuay, Loja, Tungurahua y otras provincias se va debilitando. En Quito su presencia es muy baja y únicamente tiene un puntal en Santo Domingo de los Tsáchilas .

Pinturas Cóndor, como había manifestado, es muy fuerte en Pichincha con una participación superior al 40% y tiene sólidos puestos de avanzada en Imbabura, Carchi, Azuay, Loja, Tungurahua, Cañar y Chimborazo. En conclusión ;poderoso en la sierra y va perdiendo algo de fuerza en las provincias de la costa, sin dejar de apuntar que en la mayoría de ellas o está en 2do lugar o ya ocupa el primer lugar de liderazgo.

Pinturas Cóndor, en los últimos años ha puesto en su mira la provincia del Guayas, por el tamaño del mercado de esa provincia, por la cantidad de litros de pintura que allí se mueven, se mencionó anteriormente que por allí pasa el 33% de los litros de las pinturas de todo el país y porque conquistando ese mercado, prácticamente se tendría el liderazgo de todo el Ecuador. Sin embargo Unidas defiende de diferentes maneras con uñas y dientes su reducto.

Habíamos descrito que el líder, desarrolla una guerra a la defensiva y efectivamente así lo a hecho, Cóndor ha dirigido sus recursos a campañas de ATL, BTL<sup>19</sup> y Trade, es decir acciones específicas al Canal de Distribución para lograr su fidelización, y ha cosechado

---

<sup>19</sup> Below the line son todas las actividades publicitarias y de promoción que no utiliza medios masivos de comunicación, Como ejemplo: activación de marcas en puntos de venta

buenos resultados, ya que en los últimos 3 años en los que ejecuta esta actividad, ha conseguido crecimientos sobre el 15% en dólares y más del 10% en litros. Fidelizando al Canal de Distribución ha emprendido una guerra a la defensiva, pero en Guayaquil, donde no es líder, ha desarrollado o al menos ha querido desarrollar, una guerra a la ofensiva, sin mayor resultado, probablemente porque no ha destinado los recursos y las acciones que una guerra a la ofensiva requiere. Especialmente porque Guayaquil es un mercado de precios y allí lo que más se venden son productos económicos y Cóndor definitivamente con sus precios y con el nivel de calidad no llega a ser competitivo en ese mercado económico

Las acciones que Pinturas Cóndor no ha realizado para librar una guerra a la ofensiva son: no ha hecho lo suficiente en: publicidad masiva en los medios, no ha realizado publicidad en la vía pública, no ha desarrollado agresivas campañas de merchandising (camisetas, gorras, llaveros, esferos, etc.) que esta categoría exige y **sobre todo no tiene en su portafolio productos económicos, se piensa que esa es la principal razón.**

En cambio, Pinturas Unidas para defender su territorio, ha incurrido en grandes inversiones publicitarias como campañas en medios masivos, agresiva actividad de pintura de puntos de venta y llena los canales con material promocional, pero sobre todo ha diversificado su portafolio y oferta productos de bajo precio-calidad y también se ha detectado que ha bajado la calidad de sus productos de gama alta ,lo más seguro para reducir sus costos y por ende su precio. En Guayaquil le ha dado buenos resultados, los mismos recursos los utiliza a la ofensiva en Quito, para atacar directamente a Cóndor, pero el posicionamiento y recordación de marca de Pinturas Unidas es tan bajo en Quito, que no le dado mayores resultados.

Sin haber hecho todo lo que una acción bélica a la ofensiva demanda, Pinturas Cóndor sí ha crecido en Guayaquil, acercándose a Pinturas Unidas, pero este crecimiento está dado básicamente por la fuerte presencia de la marca Cóndor en la cadena Ferrisariato, donde ha hecho una gran "trinchera" y donde Unidas no participa. El hábito de compra de pinturas en Guayaquil, está determinando que la gente acuda a proveerse de pinturas en esta cadena, que cada día crece más y que poco a poco va

desplazando a las ferreterías, también allí se encuentran productos económicos, pues la marca que más rota en Ferrisariato es Ferrilatex, su marca propia de pintura y es la que tiene menor precio de todas las que allí se comercializan.

Otra de las ventajas que Pinturas Cóndor tiene sobre Unidas, es su fuerza logística, ya que como describí en páginas anteriores, Cóndor tiene Centros de distribución con bodegas bien “apertrechadas” y abastecidas, lo que permite atender a los clientes de las ciudades y pueblos más distantes, con entregas completas y a tiempo sobre el 90%. Pinturas Unidas apenas cuenta con 3 ó 4 Centros de distribución y su nivel de entrega, en cuanto a oportunidad y cantidad, es bastante inferior a Cóndor.<sup>20</sup>

Si bien Cóndor en años pasados era el primer protagonista en inversión publicitaria, en los últimos meses y años, Unidas esta invirtiendo mayor cantidad de recursos para generar mayor recordación y preferencia. A través de una fuente de información primaria, en un estudio de mercado realizado por Cóndor con la colaboración de Data Análisis , veremos los resultados de la recordación de marca más adelante en este mismo capítulo

Como conclusión, a esta gran batalla, puedo afirmar que si bien Cóndor es fuerte especialmente en la sierra, no ha puesto toda su capacidad bélica en la gran plaza que aun le falta conquistar: Guayaquil especialmente en la oferta de productos económicos. Por otro lado, Unidas le apuesta a la inversión publicitaria, a ampliar la oferta de productos económicos pero no complementa esta acción con un adecuado respaldo logístico, ya que si no hay disponibilidad de producto donde la gente lo demanda, el efecto que quiere lograr se volverá en su contra: mala imagen.

Cóndor ha ganado un pequeño espacio en Guayaquil, Unidas ha crecido en Quito y otras provincias de la sierra e introduce al mercado una gran cantidad de litros de

---

<sup>20</sup> N.A Los estándares internacionales en la categoría de pinturas, marca un 95% de demanda satisfecha. Sin embargo, en Ecuador el promedio es 80%. Pinturas Cóndor al entregar el 90% de demanda satisfecha, lo ubica lejos de los competidores locales y le brinda una ventaja competitiva muy interesante.

precio bajo dirigido al segmento económico. Unidas ha dado un fuerte golpe al líder y gana esta batalla, pero no la guerra.

## 2.8 PINTURAS CONDOR vs. Pintuco



Pintuco, el 3er actor de la guerra de las pinturas, con una participación cercana al 15%, aunque en el store audit aparece mucho menos ya que este estudio es realizado únicamente en el canal tradicional y no en los autoservicios donde Pintuco es muy fuerte. Hasta antes de que Unidas tomará la delantera en la ofensiva, probablemente era la marca más agresiva de todas y es quien desarrolla una guerra ofensiva y frontal. Esta marca extranjera, ha logrado en apenas 7 años, llevarse un gran pedazo del pastel gracias a la agresividad con la que actúan:

- Agresividad en medios: es la marca de pinturas que más invierte en Publicidad en los últimos 5 años, tanto en medios masivos, como en pintura de puntos de venta con sus colores corporativos, así como en merchandising.
- Agresividad en las Políticas Comerciales en las grandes cadenas: entregando márgenes de utilidad bastante más altos de lo que ofrecen los competidores.
- Agresividad en precios: Aunque sus productos mantienen un nivel alto de calidad, utiliza también una estrategia de precios sombra frente al líder. Los precios de los productos de Pintuco que son contra-tipos de Cóndor, siempre están por debajo de estos en un 10% ó más.

La agresividad en las Políticas Comerciales, es donde radica la 2da fuerza de Pintuco, lo que le ha permitido crecer rápidamente. La 1ra fuerza de Pintuco, es en su imagen y posicionamiento de marca, que le ha permitido alcanzar niveles importantes en el Top of Mind de los consumidores. Enfoquémonos en su 2da ofensiva: la agresividad comercial en los autoservicios. Allí se ha apalancado en 3 grandes cadenas: Pintulac

que tiene cerca de 30 almacenes a nivel nacional, Kywi con más de 16 almacenes la mayoría de ellos en la Sierra, y en Ferrisariato con más de 18 almacenes a nivel nacional. Estas son sus fortalezas, pero también puede constituir una gran debilidad ya que concentran una gran parte de su participación en pocos clientes, táctica peligrosa, ya que si sus competidores enfocan su artillería hacia estos canales y logran sacarlos de allí, las “bajas” serían muy grandes, tanto en su participación en el mercado, como en el tamaño de su negocio.

Aunque Cóndor tiene una participación mucho más grande en el mercado, en el campo de batalla, Pintuco se acerca a Cóndor: hay que tener cuidado. La marca colombiana sabe cómo pelear, tiene recursos y está a disposición inclusive a perder rentabilidad en función de ganar imagen de marca y ganar participación en el futuro, y esto lo está consiguiendo.

Ocurre algo singular y muy interesante con una acción específica de Pintuco: cada vez que Pintuco retoma con fuerza su presencia en los medios, Cóndor vende más, para ser más específico, cada vez que Pintuco pauta en TV, promociona sus productos en Kywi, Cóndor venden más. ¿La razón? Al activar la categoría de pinturas y generar consumo cuando los compradores van al punto de venta, al menos en Quito, prefieren su marca conocida que es Cóndor. Claro que también Pintuco vende, pero Cóndor se ve favorecida por esta publicidad que genera consumo en la categoría. Sin embargo Pintuco cada vez va ganando más recordación de marca, y esto en un futuro cercano puede ser muy peligroso, y es algo a lo que Pinturas Cóndor debe reaccionar.

De acuerdo a los análisis presentados en el capítulo anterior a pesar que Pintuco crece levemente en su monto en dólares, tampoco crece mayoritariamente en los litros y la razón es sencilla: Pintuco tampoco tiene productos del segmento económico y eso le está restando participación de mercado.

### 3.9 PINTURAS 123 vs. Las Marcas Económicas (B Brands)



VS.



Ya se dijo, que si juntamos todas las marcas del segmento económico, las Marcas B, se convertirían en los terceros protagonistas de la categoría. Cóndor debe utilizar un ataque de flanqueo y crear su propia marca económica, para que pelee de frente y en su propio campo de batalla, el segmento económico, con estas Marcas B, de tal manera que ni su imagen de productos de calidad, ni su margen de contribución se vean afectados.

Las marcas de Cóndor que tienen menor precio como Economic, Extralatex, Extraesmalte ,tienen precios promedios de \$8 ó \$9 por galón y las marcas de Adheplast como Plas Color o Pinturas del Litoral por citar sólo algunos ejemplos tiene precios promedios de \$4 dólares por galón. Productos de Unidas como Latex o Esmalte Unico tiene precios promedios de \$5 o \$5,50 ,así definitivamente no se puede competir con los precios, y la calidad del portafolio actual de Cóndor.

Por eso es imprescindible para Pinturas Cóndor ,cuidar su nicho de productos medios y Premium ,pero definitivamente ha encontrado la manera de entrar en el segmento económico ,debe ir a pelear de frente en esa batalla de precios ,con la marca Pinturas 1-2-3- porque los litros que se mueven allí son demasiados.

**Esta es una de las partes más importantes de esta investigación, porque en este punto se define cómo Cóndor- que no participa del segmento económico- debe entrar inmediatamente a pelear este territorio con su marca flanquer.**

Todos los días se libran grandes batallas en el mercado, para ganar terreno en las bodegas y perchas de los puntos de venta. Se libran batallas para conquistar nuevos territorios geográficos, y nuevos nichos de mercado.

También se pelea una guerra tecnológica, incorporando el mejoramiento continuo de los productos, el uso de nuevas materias primas, cargas y mejores técnicas para dar como resultado: pinturas antifuego, pinturas antimosquitos, pinturas sin olor o de bajo salpique, etc. y abajo en el segmento económico se pelea una guerra despiadada de precios. También es importante anotar que otra de las principales batallas que se disputan en la guerra de las pinturas, es la batalla por ganar la mente del consumidor. Por lograr que los usuarios de pinturas escojan, prefieran y sobre todo recuerdan la marca.

En el documento adjunto, podemos ver los resultados de la guerra de las pinturas en cuanto tiene que ver a su publicidad, imagen de marca, intención de compra y otra variables realizado por el Depto. De Marketing de Pinturas Cóndor y Data Análisis, empresa de investigación de mercados.. En este anexo, gráficamente podremos apreciar quién es quién en esta guerra, y cómo las estrategias ofensivas, defensivas, de flanqueo o de guerrilla que analizamos anteriormente, concuerdan o guardan lógica y razonamiento, de acuerdo a la imagen que poseen las empresas de Pinturas (de acuerdo a los resultados del estudio) y sobre todo, cómo adaptaron sus estrategias de acuerdo a su imagen de marca y a su posición en la mente del consumidor. No llama la atención que en la recordación de marcas no aparezcan muchas marcas económicas ya que ellos no desarrollan demasiado esta variable del marketing (promoción) porque encarecerían sus costos y eso llevaría elevar el precio de sus productos.

Vamos entonces al “frente de batalla” de la publicidad y promoción, y analicemos cómo han ganado ese territorio tan preciado que es la mente del consumidor, las marcas que pelean la guerra de las pinturas, ya que **“Posicionar la marca en el mercado” es la 3era directriz estratégica de la marca.**



**DATANALISIS**

### FICHA TÉCNICA

- ❑ **Ciudades:** Guayaquil, Quito y Cuenca
- ❑ **Cliente:** Pinturas Cóndor
- ❑ **Estudio:** Hábitos de compra e imagen de marcas de pintura
- ❑ **Universo:** Hombres y mujeres de los estratos socioeconómicos alto y medio mayores de 22 años de edad.
- ❑ **Metodología:** Cuantitativa. Entrevistas personales utilizando un cuestionario semi-estructurado.
- ❑ **Muestra:** **562** entrevistas

Por Ciudad		Por Nivel		Por Sexo		Por Edad	
Guayaquil	205	Alto	163	Hombres	287	22 a 34	194
Quito	202	Medio	399	Mujeres	275	35 a 44	142
Cuenca	155					45 y más	226

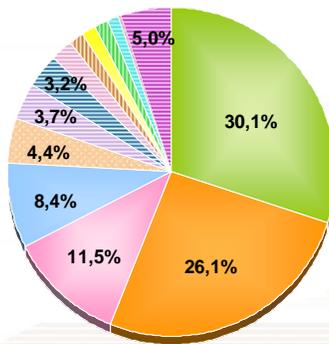
**Fecha de campo:** 4 al 23 de Abril de 2.009

**INVESTIGACION DE MERCADOS**

# RECORDACIÓN DE MARCAS

INVESTIGACION DE MERCADOS

## Marca de pinturas Top of mind (Total)

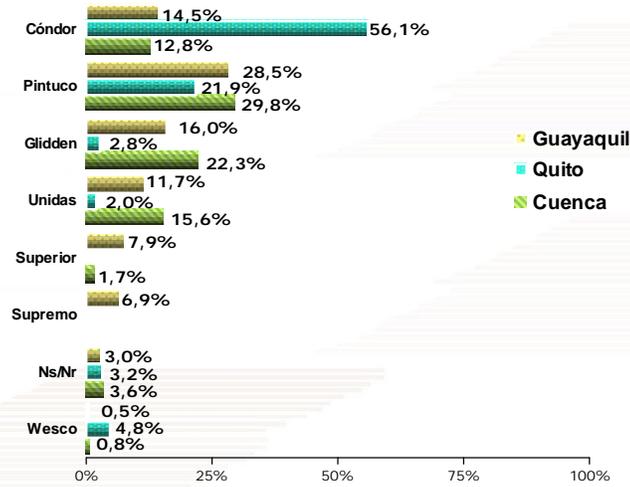


- Cándor
- Pintuco
- Glidden
- Unidas
- Superior
- Supremo
- Ns/Nr
- Wesco
- Latex
- Pintulac
- Ferrisariato / Mi comisariato
- Sherwin Williams
- Ninguna
- Otras

BASE: (562)  
Total Entrevistados

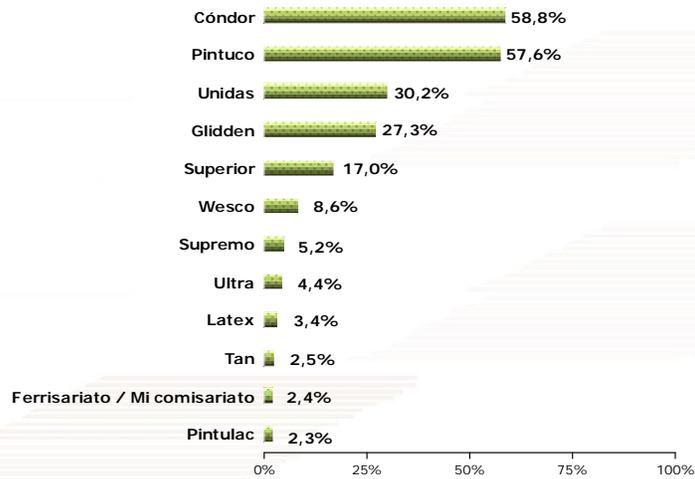
INVESTIGACION DE MERCADOS

**Marca de pinturas  
Top of mind (Por ciudad)**



INVESTIGACION DE MERCADOS

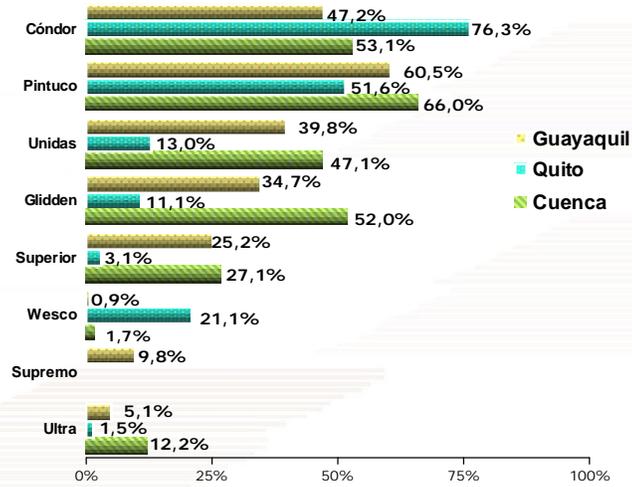
**Recordación espontánea  
de marcas de pinturas (Total)**



BASE: (562)  
Total Entrevistados

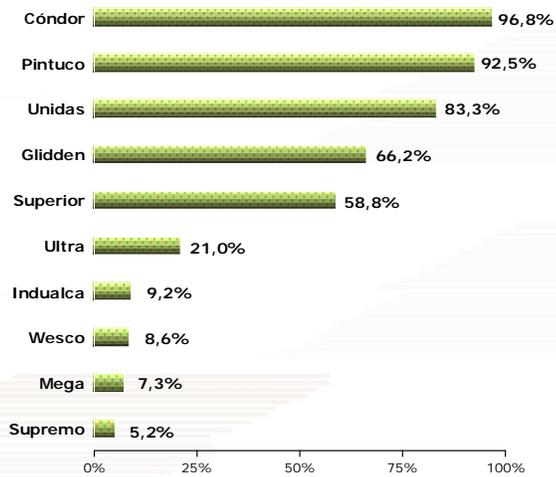
INVESTIGACION DE MERCADOS

**Recordación espontánea de marcas de pinturas (Por ciudad)**



INVESTIGACION DE MERCADOS

**Recordación total de marcas de pinturas (Total)**



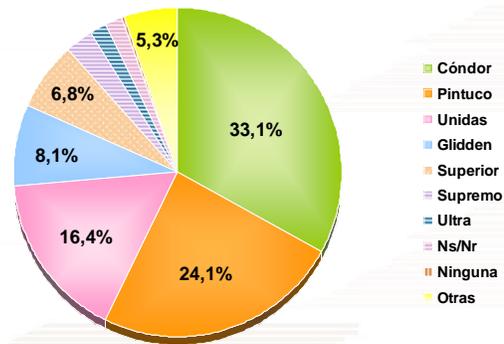
BASE: (562)  
Total Entrevistados

INVESTIGACION DE MERCADOS

## MARCA UTILIZADA

INVESTIGACION DE MERCADOS

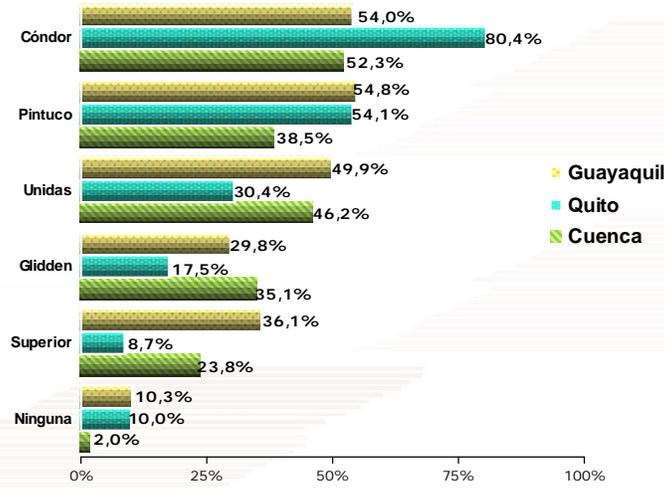
### Marca de uso frecuente (Total)



BASE: (562)  
Total Entrevistados

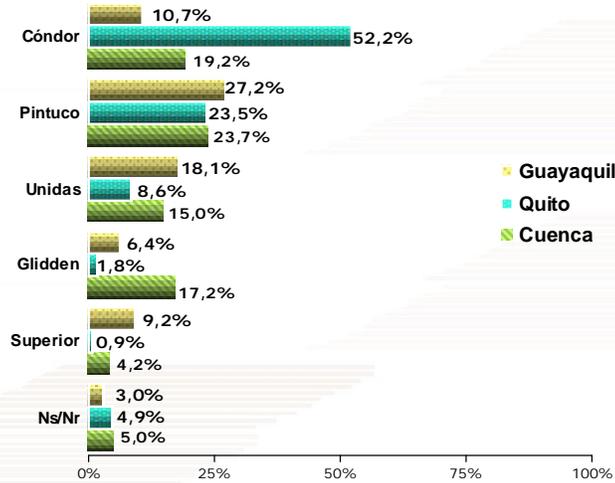
INVESTIGACION DE MERCADOS

**Marca de uso frecuente  
(Por ciudad)**



INVESTIGACION DE MERCADOS

**Última marca comprada  
(Por ciudad)**

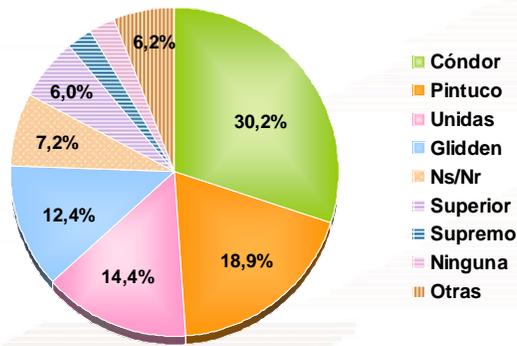


INVESTIGACION DE MERCADOS

# IMAGEN DE MARCAS

INVESTIGACION DE MERCADOS

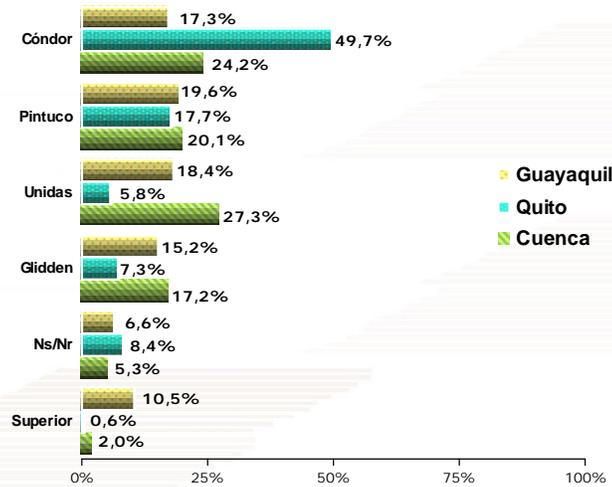
## Mejor marca de pinturas (Total)



BASE: (562)  
Total Entrevistados

INVESTIGACION DE MERCADOS

### Mejor marca de pinturas (Por ciudad)



INVESTIGACION DE MERCADOS

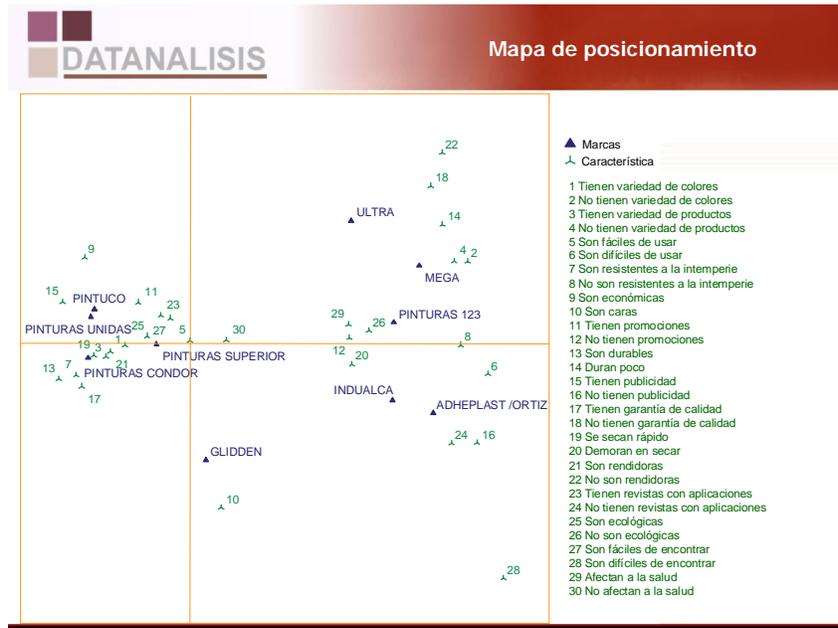
### Razones para elegir mejor marca de pinturas

	Total	Cóndor	Pintuco	Unidas	Glidden	Superior	Supremo	Wesco	Pintulac	Ultra
Durabilidad / resistencia	36,1%	33,1%	33,4%	36,8%	43,7%	53,8%	18,4%	28,6%	15,8%	38,1%
Calidad	30,5%	33,9%	30,4%	19,4%	26,8%	46,3%	36,8%	47,6%	15,8%	3,1%
Variedad de colores	16,2%	9,9%	28,1%	22,7%	14,5%	9,6%			26,3%	
Precio	9,5%	8,2%	8,6%	10,8%	4,8%	9,6%	18,4%	23,8%		34,3%
Rendidor	7,2%	5,6%	10,9%	11,5%	6,3%					
Costumbre	6,6%	5,6%	5,1%	10,6%	10,7%					24,5%
Buen acabado	5,7%	5,8%	5,9%	12,2%	2,1%				15,8%	
Textura / espesor	5,7%	4,6%	2,5%	8,6%	7,0%	14,4%	11,2%			
Lavable	5,6%	3,6%	6,1%	5,2%	2,3%	4,8%	40,8%		26,3%	
Marca conocida	5,6%	8,0%	2,5%	5,2%	7,8%		7,2%			
Experiencia / tiempo en el mercado	3,8%	6,9%		2,0%	8,6%					
Recomendación	3,8%	1,2%	5,3%	7,7%	3,8%	3,1%	7,2%			
Producto confiable / garantizado	3,4%	6,0%	1,1%	3,0%	1,2%	7,9%				
Da más brillo	2,8%	3,9%		3,3%	0,4%	7,9%				38,1%
Secado inmediato	1,9%	1,0%	3,0%		3,2%	3,1%				
Fácil de usar	1,8%		4,9%		3,8%	3,1%				
Variedad de productos	1,7%	0,7%		4,2%	1,5%					
Más cubrimiento	1,7%	2,8%	2,6%	1,3%						
Publicidad	1,5%	1,7%	0,4%		3,2%	2,7%				
Prestigio	1,4%	2,1%			2,3%		1,2%	11,2%		
Para diversas aplicaciones	1,3%	1,7%	2,6%			3,6%				
Colores fuertes	1,3%	1,0%	0,4%	3,0%	3,0%					
Se encuentra en todo lado	1,2%	1,3%	2,8%			0,6%	1,2%			
Impermeable	1,1%	0,9%			4,8%	3,1%				
<b>Total</b>	512	170	103	85	76	26	10	5	5	5

INVESTIGACION DE MERCADOS

También en este estudio se le pidió al proveedor de investigación de mercados que elabore un mapa de posicionamiento de marcas, conocido ahora como Brand Equity, para observar cómo relacionan los consumidores a nuestra marca con sus percepciones, es decir para el consumidor qué significa Cóndor, Unidas, etc. y se realizó un primer ejercicio de una nueva marca de Cóndor del segmento económico,

para ver sus percepciones de cómo podría ser esta marca económica de precio bajo, aquí los resultados:



Si bien es absolutamente importante conocer los drivers<sup>21</sup> de consumo , también es importante conocer cuáles son las razones por la que los consumidores no comprarían determinada marca. Luego se quería conocer cuál era la principal objeción para no comprar Cóndor, y las otras marcas de la competencia, de esta manera conoceríamos que aspectos relevante para el consumidor deberíamos mejorar y también conocer las debilidades de nuestros competidores con respecto a los consumidores.

Veamos lo que la gente contestó:

<sup>21</sup> Los drivers de consumo son los motivadores ,razones o gatilladores que determinan que un consumidor de determinado producto prefiera una o otra marca determinada y la convierta en su preferida

¿Por qué motivo nunca ha comprado productos de Pinturas Cándor?



BASE: (63)  
Entrevistados que no compran Pinturas Cándor

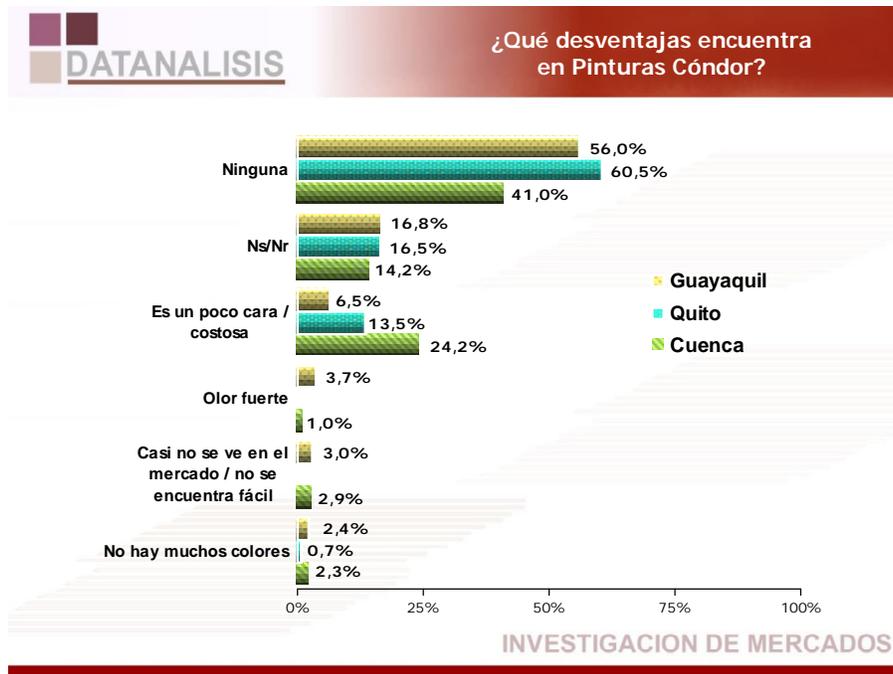
INVESTIGACION DE MERCADOS

¿Qué desventajas encuentra en Pinturas Cándor?



BASE: (493)  
Entrevistados que compraron productos de Pinturas Cándor

INVESTIGACION DE MERCADOS



Lo importante de una investigación de mercado es que los datos se conviertan en información y la información se convierta en insights, es decir aprendizajes del consumidor y del mercado para que nos permitan tomar decisiones inteligentes para beneficio de la marca.

De este estudio podemos desprender los siguientes insights:

- A nivel nacional Córdor es líder en recordación de marca de la categoría de pinturas, tiene el primer lugar en el Top Of Mind de los consumidores.
- Si bien Córdor es líder a nivel nacional no lo es en Guayaquil.
- Pintuco tiene una muy buena imagen de calidad de marca
- Unidas viene subiendo su Top of Mind, fruto de la fuerte inversión publicitaria que realizó en el 2009.
- Las marcas económicas, efectivamente tienen muy pequeños niveles de recordación como se afirmó anteriormente

**En esta batalla de la comunicación e imagen, Pinturas Córdor gana mayor "territorio" en la mente y preferencia de los consumidores, pero se confirma que una**

**de las mayor objeciones que indica la gente que no compra esta marca es por el PRECIO.**

Los expertos en marketing afirman, que para que una Empresa o Marca sea exitosa debe escuchar la voz del cliente y del mercado y claramente se escucha que el tema del Precio es un problema por el cual Cándor pierde puntos de participación de mercado.

Entonces es momento de actuar, es momento de incursionar en el segmento Económico para recuperar el terreno perdido y además captar una mayor participación de mercado. Cándor siempre ha estado en el segmento medio y premium y llegó el momento de cambiar e incursionar en un terreno por ahora desconocido, el mercado de precios.

## CAPITULO 4

### 4.1 UNA NUEVA MARCA AL CAMPO DE BATALLA

#### 4.1.2 EL MAPA DE MARCA

Se ha definido que la nueva marca de la Corporación que entrará al campo de batalla de la categoría de pinturas económicas, será Pinturas 1-2-3. El objetivo de este lanzamiento es generar estratégicamente una mandíbula que permita desde la parte inferior del mercado económico “triturar” a los competidores ya que Cóndor desde la parte de arriba del segmento medio y Premium literalmente se deberá comer el mercado de ese sector.

Para poder enviar esta marca a la guerra con opciones de ganar se debe realizar un Mapa de Marca que es un método para implementar acciones de marketing enfocadas en resolver problemas de los clientes y aprovechar oportunidades de mercado, creando acuerdos entre el equipo de dirección y el equipo de ejecución para potenciar las capacidades y recursos de la Corporación, con el objetivo de construir una marca de alto valor percibido por los clientes, generando ganancias y crecimiento a largo plazo, veamos como lo podemos lograr:

**Enfocarse en resolver problemas de los clientes;** Los resultados de las acciones de mercadeo, dependerán siempre de la reacción de las personas, son ellos los que con sus reacciones a nuestras acciones, generarán los resultados esperados. Christie Nordhielm<sup>22</sup> claramente expresa “ Son el conjunto de acciones de los consumidores-no de los mercados o las industrias- los que determinarán si nuestro plan de Marketing es un éxito o un fracaso”. Conocer los problemas no resueltos de las personas y actuar para ofrecerles una solución es una función fundamental del departamento de mercadeo.

Como parte en esta tesis y para el lanzamiento de esta marca se realizó en estudio de problemas

---

<sup>22</sup> Nota de Autor Christie Nordhim es profesora titular de la Maestría de Marketing en la escuela de negocios de Kellogg en los Estados Unidos es creadora de la Estrategia EL MAPA DE MARCA

No resueltos con pinceles de brocha gorda y con amas de casa que toman la decisión del color y la marca de pintura para usar, el estudio se ejecutó en Enero del 2010 en la ciudad de Guayaquil y es un aporte importante para el lanzamiento de la marca.

**Aprovechar oportunidades del mercado;** La naturaleza dinámica de las necesidades de los consumidores, así como la movilidad de los actores económicos generan cambios permanentes en los mercados. Es esta naturaleza cambiante la que asegura la existencia de las oportunidades que todo departamento de marketing , que pretende asegurar resultados en el largo plazo, debe saber encontrar y aprovechar. Es por esto la propuesta de lanzar Pinturas 123 al mercado

**Crear acuerdos entre el equipo de dirección Y el equipo de ejecución;** Es crucial, para alcanzar los resultados, que la Corporación logre generar acuerdos entre los responsables de la toma de decisiones estratégicas y los responsables de la gestión de actividades. El generar un marco de pensamiento y diálogo comprensible y asimilable por todos los participantes es fundamental a fin de establecer coherencia y consistencia en las acciones de mercadeo. De esta manera se evitarán “los pareceres o las opiniones” de algunas personas , léase accionistas o directores, que pueden cambiar el rumbo de la estrategia.

**Potenciar las capacidades y recursos de la Compañía;** Conocer las necesidades de los clientes, llegar a acuerdos entre los equipos de la Corporación permitirá utilizar y adaptar las habilidades y recursos de la Empresa, para aprovechar de manera eficiente aquellas oportunidades que el mercado presenta a fin de lograr los resultados esperados

Construir marcas de alto valor percibido por los clientes; La marca es la entidad que representa el valor que los consumidores le otorgan a un producto o servicio. Sea este mucho, poco o ninguno es la marca el depositario final del valor percibido y por tanto un activo estratégico de las Empresas al momento de extraer valor de los mercados y este depende de su valor percibido

El modelo del análisis del Mapa de Marca no pretende incorporar nuevos conceptos en lo referente a las actividades del Depto. De Marketing, ni reemplazar las herramientas existentes en materia de análisis , por el contrario ofrece un marco para ordenar de manera lógica y argumentada las herramientas, los conocimientos y datos existentes de manera tal que permita verlos como componentes interrelacionados en un sistema dinámico.

El modelo del mapa de marca se divide en 4 etapas que son:

- Análisis: Entender donde hay oportunidades
- Planificación: Aprovechar las oportunidades
- Acción: Entregar Valor
- Seguimiento: Aprender el impacto de las acciones.

### **4.1.3 MAPA DE MARCA**

#### **Análisis: Entender Donde hay oportunidades**

##### **Crear un Océano Azul**

En el libro “La Estrategia del Océano Azul” (The Blue Oceans) de Kim y Melbourne, ellos dicen que la mayoría, o casi todos las categorías de productos y marcas navegan en mares rojos y turbulentos, donde unos pelean con otros, marcas que se hunden, océanos rojos saturados de la misma información y mensajes parecidos, en donde el consumidor entre tantas corrientes, ya no sabe cuál escoger o prefiere salirse de tanta marea informativa.<sup>23</sup>

Kim y Melbourne proponen buscar nuevas nichos de mercado, darle un giro a los negocios convencionales, buscar algo diferente dentro del mismo concepto pero que no haya sido utilizado. Para explicar mejor el propósito los autores, citan varios ejemplos, uno de los que más me llamó la atención es el caso de El Circo de Soleil. Ellos crearon un Océano Azul ya que se diferenciaron de los demás circos al reducir de tres pistas a una sola pista, eliminaron los animales y, aquí esta la clave, convirtieron al circo en una obra de teatro con todos los demás componentes de un circo tradicional: payasos, malabaristas, magos, etc. Construyeron un circo diferente en donde su

---

<sup>23</sup> Kim & Melbourne, The Blue Oceans, USA, Mc Graw-Hill 2005

función se convierte en una obra de teatro que gusta a chicos y grandes, ¡Una idea genial!

Así se construyen Océanos Azules, donde se navega solo, en aguas apacibles, donde no se compite con nadie (hasta que lo copien, pero en el caso del Circo de Soleil es difícil, hasta hoy nadie lo ha podido copiar), donde tienen tiempo en concentrarse en lo suyo y no en lo que estará haciendo la competencia. En un Océano Azul, es fácil encontrar al que propone algo diferente ya que navega hasta el puerto de sus emociones.

Por supuesto que no es fácil crear un Océano Azul, se requiere de mucho talento e imaginación para salirse de aguas rojas, y también se requiere de valor porque está apostando a una propuesta diferente.

He realizado este resumen de lo que significa la estrategia del Océano Azul porque Kim y Melbourne afirman que para crear este Océano Azul, se requiere de 3 componentes Obligatorios: 1.Foco, 2.Divergencia y 3.Un Mensaje Contundente.

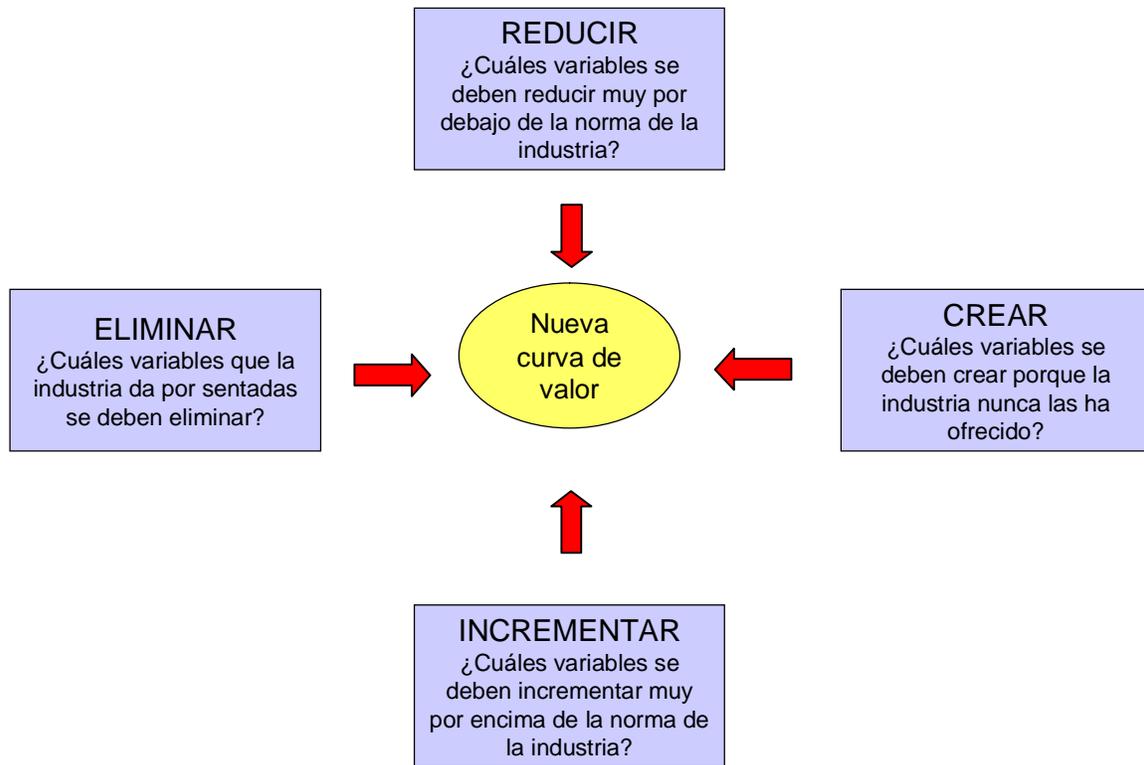
En el caso de Pinturas 123 el foco será concentrarse en el segmento económico de precios, la divergencia será ofrecer calidad con economía y el mensaje contundente se centrará en destacar esta ventaja competitiva que se convierte en la USP<sup>24</sup> : La única marca de pinturas de precio bajo que le ofrece calidad.

Para crear un Océano azul se deben encontrar a través de la investigación como por ejemplo el Resonador que se explicó páginas atrás o el estudio de necesidades no resueltas, cuáles son los factores fundamentales y más valorados para la decisión de compra de los consumidores en la categoría y sobre esos insights, establecer una matriz de prioridades con 4 factores : Crear, Eliminar, Incrementar o Reducir. Esos factores que valora el consumidor para generar una nueva **curva de valor** para la marca, veamos gráficamente cómo se aplica esta estrategia en la siguiente página:

---

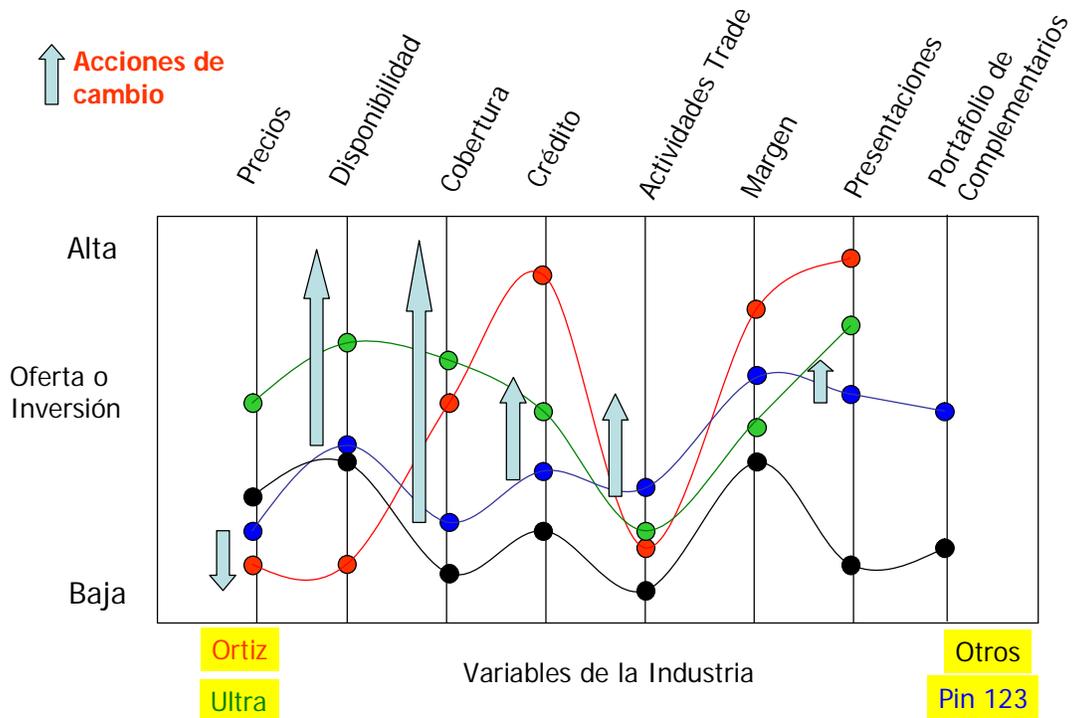
<sup>24</sup> USP significa Unique Sell Proposition o Propuesta única de Venta

# BLUE OCEAN STRATEGY



En función de estas 4 variables se establece la curva de valor de cada una de las marcas competidoras y de la nuestra, sobre la que regirá la estrategia de Pinturas 123 desde hoy en adelante:

## Cuadro Estratégico UN: Pinturas 123



## CONCLUSIONES

- Tener el mejor precio del mercado
- Incrementar Disponibilidad para ser líder
- Incrementar Cobertura para ser líder
- Incrementar Crédito para estar mejor que Ultra, sin alcanzar a Ortiz
- Crear una variable de productos complementarios

### 4.1.4 EL MAPA DE MARCA

#### PLANIFICACIÓN : Aprovechar las Oportunidades

**Objetivo de Negocio:** Qué espera la Corporación con el lanzamiento de esta nueva marca?

Pinturas 1-2-3 deberá recuperar parte del mercado que Pinturas Cóndor ha perdido en manos de la competencia especialmente Pinturas Unidas con sus productos de segmento de bajo precio y además deberá reclamar territorio de las marcas económicas arrebatándolas por la fuerza parte de su participación apalancado en la fuerza que tiene en el mercado la Corporación por su distribución, fortaleza económica, experiencia y conocimiento del mercado de pinturas.

Entonces el objetivo del negocio se centra en que Pinturas 1-2-3 alcance una participación del 15%

En el mercado total de Pinturas que sumados a los más de 40% de participación de pinturas Cóndor dara un total de 55% o más

Ubicarán a la Corporación como líder indiscutible de la categoría

**Objetivo de Marketing:** Es el conjunto de actividades comerciales que gerenciadas de manera coordinada logran cambios o refuerzos en el comportamiento de un grupo de consumidores que impactará en el negocio de pinturas 1-2-3. Al definir el objetivo de marketing estamos definiendo cuál será el foco de los esfuerzos futuros de la Corporación en relación a los consumidores y vamos a determinar las metas en

relación a los compradores y clientes de la Empresa. Desde esta perspectiva solo hay 2 objetivos estratégicos posibles para las actividades de marketing y el Mapa de Marca direcciona a enfocarse en solo uno de ellos: ADQUIRIR NUEVOS CLIENTES o RETENER CLIENTES

La estrategia del Océano Azul que se elaboró líneas atrás, hace mucha fuerza en incrementar la cobertura por lo que el objetivo de Marketing de Pinturas 1-2-3 será Adquirir Nuevos clientes del canal de Distribución en una estrategia de push y generar demanda de los consumidores finales en una estrategia de Pull.

**Fuente de Volúmen** ; Establecer la fuente de volúmen es en esencia determinar de donde vendrán las ventas que aspira la marca. Una explicación de cómo se lograrán los volúmenes, es la base del ppto. de Marketing. Una vez establecido el objetivo del negocio y determinada la prioridad estratégica del grupo de clientes a los que se dirigirá la campaña, es el momento de definir exactamente de donde provendrán las ventas futuras de la marca.

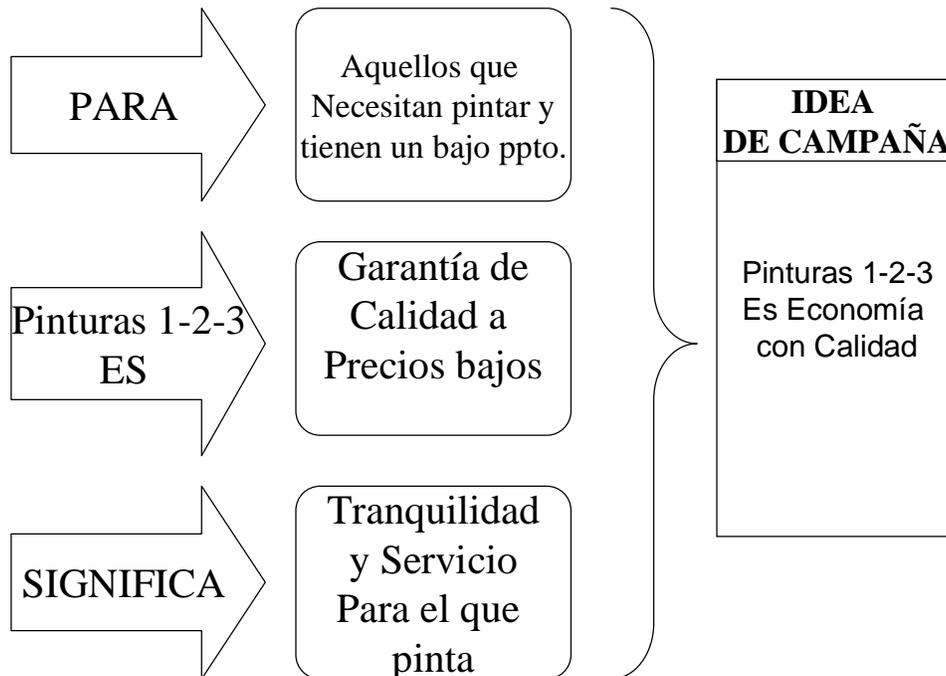
En este año de su lanzamiento 2010 en un mercado proyectado de 194 millones de ventas de toda la categoría de pinturas, la Corporación Cóndor espera que Pinturas 1-2-3 venda \$9.700.000 lo que le dará una participación del 5% y se proyecta para el año 2015 con un crecimiento promedio del 8% anual de la categoría que Pinturas 1-2-3 venda \$42.000.000 lo que le permitirá tener una participación del 15% en un mercado total de \$285.000.000

La fuente de volumen incremental será el crecimiento natural y vegetativo del mercado y sobre todo “robar” participación especialmente a Pinturas Unidas, Ultra, Adheplast (Ortiz), Superior , Productek, y Every.

**La propuesta de Valor;** En esta parte del proceso todos los elementos de la estrategia de Marketing deben reunirse en una sola idea que sea capaz de reflejar lo avanzado e investigado en este trabajo de titulación. Debe unir la competencia vital de la marca,

nuestras intenciones estratégicas planteadas en el Océano Azul, el conocimiento que tenemos de los clientes y deberá reflejarlo en una declaración de posicionamiento.

### Propuesta de Valor



#### 4.1.5 EL MAPA DE MARCA

**ACCIÓN :** Entregar valor a través del mix de Marketing

**Producto:** Para el lanzamiento de Pinturas 1-2-3 se incluye en su portafolio líneas de negocios con productos que tiene mayor movimiento dentro de la categoría, por eso en la oferta se incluirán:

Pintura de latex , resina de la línea arquitectónica y estucos; esmaltes y anticorrosivos de la línea metalmecánica y selladores para la industria del mueble de la madera. A continuación imágenes de los productos que se ofertarán.

Percha # 1

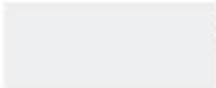


## Cabecera de Percha Esmalte





# ESMALTE ANTI-CORROSIVO BRILLANTE

<p> BLANCO 6200</p>	<p> AMARILLO CATERPILLAR 6219</p>
<p> MARFIL 6212</p>	<p> TANGERINA 6216</p>
<p> BLANCO HUESO 6202</p>	<p> NARANJA SEGURIDAD 6203</p>
<p> CURAZAO 6215</p>	<p> ROJO 6214</p>

---

<p> AZUL FRANCÉS 6204</p>	<p> CAOBA 6211</p>
<p> AZUL ESPAÑOL 6201</p>	<p> TERRACOTA 6204</p>
<p> VERDE 6206</p>	<p> GRIS 6202</p>
<p> AMARILLO 6226</p>	<p> NEGRO 6201</p>



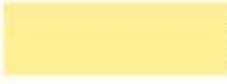
Esmalte anti-corrosivo

1-800-PINTURAS  
7 4 6 8 8 7

**LATEX** 1 2 3



**Pintura para interiores**

	BLANCO 6100		ROSADO FUERTE 6134
	MARFIL 6101		BABY VERDE 6135
	BLANCO HUESO 6102		VERDE CRAYOLA 6104
	AMARILLO SUAVE 6126		VERDE OLIVA 6133
	AMARILLO OTOÑAL 6116		TURQUESA 6107
	MANDARINA TROPICAL 6115		AZUL 6105 6108
	DURAZNO 6111		AZUL HORTENCIA 6130

**LATEX FORTE** 1 2 3



**Pintura para exteriores**

**1-800-PINTURAS  
7 4 6 8 8 7**

	BLANCO 6600		ALMENDRA 6628
	BLANCO HUESO 6612		VERDE HOJA 6634
	AMARILLO MAGNOLIA 6619		AZUL MEDITERRANEO 6644
	ARENA 6632		AZUL NOCTURNO 6630
	PALO DE ROSA 6604		AMARILLO INTENSO 6626
	TERRA COTTA 6624		ROJO INTENSO 6614

CARTAS DE COLORES

## RESINA 1 2 3



Impermeabilidad y adherencia

## LACA 1 2 3 SELLADORA



Protección y preacabado perfecto

## ESTUCADO 1 2 3



Empaste para alisar

## ANTI 1 2 3 CORROSIVO MATE



Protección duradera



Para tinturar pinturas de Látex y obtener una amplia gama de tonalidades



1-800-PINTURAS  
7 4 6 8 8 7



Lavanda  
 Gardénia  
 Mini Rosa  
 Nuevo Blanco Griego

**Edición**  
 Limitada

Disponible en:

**LATEX**  
 PINTURAS

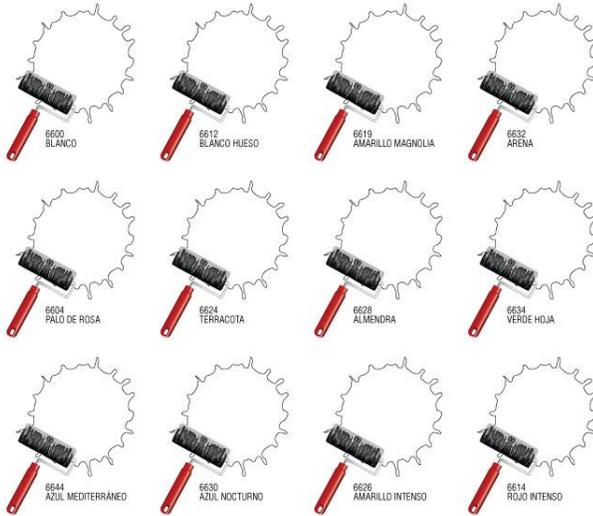
**PINTURAS**  
 ECONOMÍA CON CALIDAD

# LÁTEX FORTE

INTERIORES Y EXTERIORES



## Carta de Colores



1-800-PINTURAS  
7 4 6 8 8 7



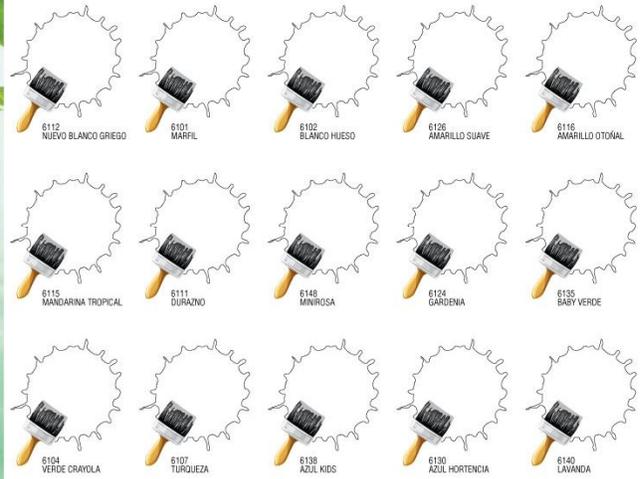
ECONOMÍA CON CALIDAD



Carta de Colores

# LÁTEX

INTERIORES



ECONOMÍA CON CALIDAD

1-800-PINTURAS  
7 4 6 8 8 7



# DE UNA MANO

Pintura Instantánea en Polvo



#### 4.1.6 EL MAPA DE MARCA

**ACCIÓN :** Entregar valor a través del mix de Marketing

#### PRECIO

En la estrategia del Océano Azul para Pinturas 1-2-3 veíamos que en el tema de precios en la categoría de productos económicos es fundamental y la propuesta es tener el precio más bajo de los productos económicos, peleando esta posición con Ortiz y sus productos Plas Color, entregando además la oferta de calidad. Para poder plantear el tema de precios se realizó un estudio en el canal de distribución para conocer tanto el costo que recibe el distribuidor de los fabricantes de pintura como los precios a los que vende a los consumidores finales.

#### PINTURAS 123 ANÁLISIS DE PRECIOS DE LA COMPETENCIA

Precios a Distribuidor, incluyen IVA

actualizado  
Quito, 5 de Febrero 2010

LINEA ARQUITECTONICA	contratipos gl	PINTURAS 123 SA		ULTRA		ADHEPLAST		INDUALCA		UNIDAS		CONDOR	
		costo dist "A"	% difer	costo dist "A"	% difer	costo dist "A"	% difer	costo dist "A"	% difer	costo dist "A"	% difer	costo dist "A"	% difer
		latex 123	latex excel	latex plascolor	super caucho	latex unico	extralatex						
		3.05	3.35	10%	2.95	-3%	3.6	18%	4.42	45%	4.83	58%	
LINEA METALMECANICA	contratipos gl	PINTURAS 123 SA		ULTRA		ADHEPLAST		UNIDAS		CONDOR			
		costo dist "A"	% difer	costo dist "A"	% difer	costo dist "A"	% difer	costo dist "A"	% difer	costo dist "A"	% difer		
		esmalte 123	excel milenium	duracolor	superior	esmalte unico	extraesmalte						
		8.61	8.99	4%	7.87	-9%	11.23	30%	9.48	10%	9.44	10%	
LINEA METALMECANICA	contratipos gl	PINTURAS 123 SA		ULTRA		ADHEPLAST		UNIDAS		CONDOR			
		costo dist "A"	% difer	costo dist "A"	% difer	costo dist "A"	% difer	costo dist "A"	% difer	costo dist "A"	% difer		
		esmalte 123	excel milenium	duracolor	superior	esmalte unico	extraesmalte						
		9.78	8.99	-8%	7.87	-20%	11.23	15%	9.48	-3%	9.44	-3%	

LINEA	PRODUCTO DE PINTURAS CONDOR			PRODUCTO DE LA COMPETENCIA		LISTADO DE PRECIOS	PRECIO DE COMPETENCIA A PINTURERO / FERRETERO <small>Precio final luego de aplicar descuentos</small>	PRECIO DE PINTURERO/FERRETERO A CONSUMIDOR FINAL
	Marca C6ndor	Competencia	Marca Competencia	Color	Tama1o	CON IVA	CON IVA	CON IVA
							<i>A cu1nto le dejan a Ud</i>	<i>A cu1nto Ud. vende</i>
	LATEX 123	PINTRES		COLORES	GALON	3.82	3.22	4.5
		UNDAS	UNICO LATEX			8.17	4.06	5.5
		PINTURAS ORTIZ	PLASCOLOR			3.2	2.88	4.5
		SUPERIOR	SUPERIOR					
		ULTRA	EXEL ECONOMICO			4.19	3.78	5.5
	LATEX 123	PINTRES		BLANCO	GALON	3.82	3.52	
		UNDAS	UNICO LATEX			8.18	4.42	5.5
		PINTURAS ORTIZ	PLASCOLOR					
		SUPERIOR	SUPERIOR					
		ULTRA	EXEL ECONOMICO					
	LATEX 123	PINTRES		BLANCO	CANECA	17.4	15.88	
		UNDAS	UNICO LATEX			38.83	20.46	28
		PINTURAS ORTIZ	PLASCOLOR					
		SUPERIOR	SUPERIOR					
		ULTRA	EXEL ECONOMICO					
ESMALTE ANTICORROSIVO 2 EN 1 123	PINTRES		BLANCO	GALON	10.77	8.61	12	
	PINTURAS ORTIZ	DURACOLOR				8.5	11.5	
	ULTRA	EXEL MILLENIUM			11.95	11.35	13.5	
	PINTURAS ORTIZ	DURACOLOR				6.3	9.5	
	WESCO	ATOMIX						
	INDUALCA	SUPER CAUCHO						
	UNDAS	SUPEROR			14.97	11.22	13.5	
	UNDAS	UNICO ESMALTE			14.57	8.39	11	
					10.77	8.61	11.8	
ESMALTE ANTICORROSIVO 2 EN 1 123	PINTRES		COLOR (MENOS AZUL Y ROJO)	GALON				
	PINTURAS ORTIZ	DURACOLOR						
	PINTRES							
	PINTURAS ORTIZ	DURACOLOR						
	WESCO	ATOMIX						
	INDUALCA	SUPER CAUCHO						
	UNDAS	SUPEROR			14.97	11.23	13.5	
	UNDAS	UNICO ESMALTE						

**LEVANTAMIENTO DE PRECIOS EN CLIENTES DE GUAYAQUIL**

	A. Mendez		N. Salinas		A. Sumba		L. Quichimbo	
<b>ESMALTE SUPREMO</b>								
P. Dist.	9.90	Margen	10.15	Margen	10.20	Margen	10.10	Margen
P. V. P.	13.00	24%	12.50	19%	13.00	22%	12.80	21%
<b>ESMALTE TAN</b>								
P. Dist.	12.06	Margen	11.46	Margen	12.06	Margen		
P. V. P.	13.50	11%	13.40	14%	13.50	11%		
<b>ULTRA ESMALTE</b>								
P. Dist.	11.00	Margen	10.80	Margen				
P. V. P.	13.10	16%	13.15	18%				

PROMEDIO		
<b>ESMALTE SUPREMO</b>		
P. Dist.	10.09	Margen
P. V. P.	12.83	21%

ESMALTE TAN		
P. Dist.	11.86	Margen
P. V. P.	13.47	12%

ULTRA ESMALTE		
P. Dist.	10.90	Margen
P. V. P.	13.13	17%

**LATEX**  
desde  
**\$5<sup>00</sup>**

**LÁTEX**  
CALIDAD QUE RINDE

**PINTURAS**

**Economía con Calidad**

**ESMALTE**  
desde  
**\$12<sup>00</sup>**

**ESMALTE**  
ANTI-CORROSIVO  
BRILLANTE

**PINTURAS**

**Economía con Calidad**

#### **4.1.7 EL MAPA DE MARCA**

**ACCIÓN : Entregar valor a través del mix de Marketing**

##### **PLAZA**

El objetivo es llegar a la mayor cantidad de puntos de venta a nivel nacional tanto en el canal tradicional, las ferreterías y pinturerías como en el canal moderno a Autoservicios de grandes superficies.

En un reciente censo realizado a nivel nacional se determinó que existen aproximadamente 5200 puntos de venta. El objetivo que consta en el Balanced Score Card de la estrategia de Pinturas 123 es llegar a tener el 60% de cobertura de puntos de venta, esto quiere decir atender a 3120 clientes en el año 2010.

Para esto se apalancará en su propia fuerza de ventas distribuidos en los 10 centros de atención a nivel nacional y en los operadores logísticos que existen en cada Centro de Distribución ubicados en: Quito, Guayaquil, Cuenca, Ambato, Machala, Loja, Cuenca, Santo Domingo, Ibarra y Orellana. Este importante hecho de "montar" la operación de Pinturas 123 en la de Cóndor brinda una importante ventaja competitiva frente a las otras marcas del sector pues ninguna tiene una fuerza de ventas tan numerosa (Propia de Pinturas 1-2-3) como en su poderosa fuerza logística de distribución. La idea es acercar la marca a los consumidores de la manera más rápida, completa y efectiva, un valor fundamental en esta guerra de las pinturas es DISPONIBILIDAD en el punto de venta. Las grandes y bien abastecidas bodegas de Cóndor y Pinturas 1-2-3 permitirán tener los productos que los distribuidores necesiten con un alto nivel de demanda satisfecha

#### **4.2.6 EL MAPA DE MARCA**

**ACCIÓN : Entregar valor a través del mix de Marketing**

## PROMOCIÓN

Una de las máximas más importantes y antiguas de la publicidad dice: “El que anuncia vende”.

Si bien en las marcas económicas no existe un desarrollo importante de la publicidad ATL, Las activaciones de marca en el punto de venta y la publicidad BTL en la que se disputa prácticamente centímetro a centímetro el espacio del punto de venta es importantísimo y adquiere una importancia primaria para que el consumidor pregunte por nuestra marca, se conecte con nuestra marca y solicite nuestra marca. Ese será el primer paso para que el punto de venta ofrezca nuestros productos, mas aun si como vimos anteriormente en el tema de los precios y costos para el distribuidor, es un buen negocio vender Pinturas 1-2-3 permitirá que empuje nuestra marca. A continuación adjunto varias piezas publicitarias con las que estamos lanzando nuestra marca.



**PINTURAS**

**ECONOMÍA CON CALIDAD**

Para sus pedidos en  
**Quito y toda la Sierra**  
llame a los teléfonos  
**(02)2682 478 / (02)2682 498**

Para sus pedidos en  
**Guayaquil y toda la Costa**  
llame a los teléfonos  
**(04)6002 875**

o llame gratis al  
**1-800-PINTURAS**  
**7 4 6 8 8 7**

**bienvenido  
a un mundo  
de calidad**

Pinturas 1-2-3 S.A. PINTRES Industria Ecuatoriana.  
Quito: Cusubamba Oe1-365 y Manglaralto Telf.: (02) 2682 478 / 498  
Guayaquil: Juan Tankamarengo Km 4 1/2 Centro de distribución Pinturas Cóndor

Visítanos en [www.pinturas123.com](http://www.pinturas123.com)

...y descubre el color con solo hacer un **click!**

**PINTURAS**  
ECONOMÍA CON CALIDAD

**1 2 3**

ENERO							FEBRERO							MARZO						
D	L	M	MI	J	V	S	D	L	M	MI	J	V	S	D	L	M	MI	J	V	S
				1	2	3	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
4	5	6	7	8	9	10	8	9	10	11	12	13	14	8	9	10	11	12	13	14
11	12	13	14	15	16	17	15	16	17	18	19	20	21	15	16	17	18	19	20	21
18	19	20	21	22	23	24	22	23	24	25	26	27	28	22	23	24	25	26	27	28
25	26	27	28	29	30	31								29	30	31				

**PINTURAS**  
ECONOMÍA CON CALIDAD

1  
2  
3

ABRIL							MAYO							JUNIO								
D	L	M	MI	J	V	S	D	L	M	MI	J	V	S	D	L	M	MI	J	V	S		
				1	2	3					1	2					1	2	3	4	5	6
5	6	7	8	9	10	11	3	4	5	6	7	8	9	7	8	9	10	11	12	13		
12	13	14	15	16	17	18	10	11	12	13	14	15	16	14	15	16	17	18	19	20		
19	20	21	22	23	24	25	17	18	19	20	21	22	23	21	22	23	24	25	26	27		
26	27	28	29	30			24	25	26	27	28	29	30	28	29	30						
							31															

**PINTURAS**  
ECONOMIA EN CALIDAD

1  
2  
3

JULIO							AGOSTO							SEPTIEMBRE								
D	L	M	MI	J	V	S	D	L	M	MI	J	V	S	D	L	M	MI	J	V	S		
				1	2	3	4						1					1	2	3	4	5
5	6	7	8	9	10	11	2	3	4	5	6	7	8	6	7	8	9	10	11	12		
11	12	13	14	15	16	17	9	10	11	12	13	14	15	13	14	15	16	17	18	19		
19	20	21	22	23	24	25	16	17	18	19	20	21	22	20	21	22	23	24	25	26		
26	27	28	29	30	31		23	24	25	26	27	28	29	27	28	29	30					
							30	31														

**PINTURAS**  
ECONOMIA EN CALIDAD

1 2 3

OCTUBRE					NOVIEMBRE					DICIEMBRE																			
D	L	M	J	V	D	L	M	J	V	D	L	M	J	V															
	1	2	3		1	2	3	4	5	6	7				1	2	3	4	5										
4	5	6	7	8	9	10				8	9	10	11	12	13	14				6	7	8	9	10	11	12			
11	12	13	14	15	16	17				15	16	17	18	19	20	21				13	14	15	16	17	18	19			
18	19	20	21	22	23	24				22	23	24	25	26	27	28				20	21	22	23	24	25	26			
25	26	27	28	29	30	31				29	30									27	28	29	30	31					

PRONTOPINT  
ZEBONIA CON CALIDAD

**LATEX 1**

PRONTOPINT

**LATEX FORTE**

PRONTOPINT

**ESMALTE ANTI-CORROSIVO BRILLANTE**

PRONTOPINT

Presenta esta volante  
y reclama **5% de descuento** en tu  
primera compra de  
**Pinturas 123**

**LÁTEX**  
CARGO LEPER  
LÁTEX desde  
**\$ 5<sup>00</sup>**

**ESMALTE**  
ANTI-CORROSIVO  
ESMALTE desde  
**\$ 12<sup>00</sup>**

**PINTURAS**

**Economía con Calidad**

Promoción exclusiva para cadenas **expocolor**  
 URDESA: Victor Emilio Estrada y Ficus esquina 042380678, 042380667  
 JUAN TANCA MARENGO: Av. Juan Tanca Marengo Km. 6 1/2 esquina 046004880  
 ALBORADA: Guillermo Pareja Rolando y Demetrio Aguilera Malta 042235598, 042246271

**AQUÍ SE VENDE**

**PINTURAS**

**ECONOMÍA CON CALIDAD**

**FERRETERIA Y PINTURAS**  
**“DANNY”**





# Pinta tu casa con Látex Forte

Por la compra de



desprende la etiqueta y llénala con tus datos al reverso, depositala en las ánforas y participa en el sorteo de



AQUÍ SE VENDE



ECONOMÍA CON CALIDAD



En las imágenes utilizadas como vehículo de comunicación de la marca vemos paisajes, flores, Agua, naturaleza, árboles para generar un link, un nexo en que nuestro producto es amigable con la naturaleza, no es tóxico y es de fácil uso. También tenemos imágenes de bellas mujeres ya que el grupo objetivo primario que son los maestros pintores de brocha gorda , les gusta mucho.

Está armado el explosivo mix de marketing ,tenemos las “armas” indicadas para entrar a pelear de frente en este campo de batalla de Pinturas Económicas sin exponer la imagen de Cóndor.

Estamos preparados para el lanzamiento de la primera ofensiva por los flancos y va directo a los puntos de venta identificados en el Mapa Digital de la Empresa.

#### **4.1.9 EVALUACIÓN FINANCIERA**

##### **Análisis Costo-Beneficio**

“Un nuevo proyecto es la búsqueda de una solución inteligente al planteamiento de un problema, tendiente a resolver una necesidad humana o aprovechar una oportunidad de negocio”<sup>25</sup>

Este concepto es claro y directo: Se encontró una oportunidad de negocio para participar en el segmento económico de pinturas y se lo debe aprovechar

En consultas con el Ing. Gonzalo Osorio, docente de la Maestría y catedrático de la materia de Evaluación de proyectos, mencionaba que una de las mejores maneras para evaluar si el proyecto es bueno y rentable para la empresa, se debía realizar una comparación del año anterior sin la marca económica dentro de pinturas Cóndor vs el año siguiente con las ventas que ha “aportado” a la Empresa la nueva marca Pinturas 123.

Como este proyecto ya es una realidad se tiene las cifras reales de ventas y el aporte fundamental que ha hecho a la Empresa, ya que no se ha debido incurrir en mayores gastos en la Planta de Fabricación, ni en la flota de distribución, ni bodegaje ni en gastos

---

<sup>25</sup> Tomado del manual de MBA “Evaluación de Proyectos” Universidad Israel. Ing Gonzalo Osorio  
Febrero 2010

administrativos, ya que el lanzamiento de la marca 1.2-3 prácticamente se ha incorporado a la operación normal de Pinturas Cóndor y se ha agregado una marca más al portafolio de productos. Tal vez el mayor gasto administrativo en el que se ha incurrido es la incorporación de una nueva fuerza de ventas que maneja únicamente la marca Pinturas 1-2-3 en todas sus líneas.

Veamos el comparativo real del primer semestre del 2010

<b>Comparativo Pérdidas y Gancias Cóndor 2009 Junio vs Cóndor + Pinturas 1-2-3 Junio 2010</b>		
	<b>2009</b>	<b>2010</b>
	<b>Pinturas Cóndor</b>	<b>PINTURAS CONDOR + Pinturas 1-2-3</b>
Ventas Totales	\$18,950,745	\$23,145,435
Costo de Ventas	12,899,102	15,553,442
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>\$6,051,643</b>	<b>\$7,591,993</b>
<i>Margen bruto</i>	31.9%	32.8%
SG&A (Gastos de ventas, generales y administrativos)	\$3,612,244	\$5,162,492
Gastos financieros	\$486,708	\$250,000
Otros ingresos Operacionales	(\$14,581)	(\$21,109)
Otros Egresos/ (Ingresos)	\$25,044	\$35,023
<b>Utilidad antes de Impuestos</b>	<b>\$1,942,228</b>	<b>\$2,165,588</b>
<i>Margen utilidad antes de Impuestos</i>	10.25%	9.36%

<b>Cifras clave de Balance General - Junio 2010</b>		
	<b>2009</b>	<b>2010</b>
	<b>Pinturas Cóndor</b>	<b>PINTURAS CONDOR + Pinturas 123</b>
<b>Activo</b>		
Caja Bancos	\$2,966,630	\$335,271
Cuentas por Cobrar	\$8,286,835	\$9,039,172
Inventario	9,560,473	12,176,992
Otras Cuentas por Cobrar	1,336,914	2,810,330
Activo Fijo Neto	5,148,632	4,558,720
Otros Activos	2,699,686	3,672,696
<b>Total Activos</b>	<b>\$29,999,170</b>	<b>\$32,593,181</b>
<b>Pasivo &amp; Patrimonio</b>		
Cuentas por Pagar	\$4,940,358	\$2,105,828
Deuda Bancaria	\$2,827,000	\$4,100,000
Porcion Corriente - Obligaciones Largo Plazo	\$0	\$2,950,250
Intereses préstamos	115,348	190,626
Otras Cuentas por Pagar	2,428,523	1,850,788
Otros Pasivos de L/P	8,008,552	8,241,319
<b>Total Pasivos</b>	<b>\$18,319,781</b>	<b>\$19,438,811</b>
<b>Total Patrimonio</b>	<b>\$11,679,389</b>	<b>\$13,154,370</b>
<b>Total Pasivo y Patrimonio</b>	<b>\$29,999,170</b>	<b>\$32,593,181</b>

<b>Indicadores clave - Junio 2010</b>		
	<b>2009</b>	<b>2010</b>
	<b>Pinturas Cóndor</b>	<b>PINTURAS CONDOR + Pinturas 1-2-3</b>
<b>Liquidez</b>		
Indice de Solvencia	2.17	2.20
Capital de trabajo	\$12,055,228	\$13,455,505
<b>Actividad</b>		
Rotación de Inventarios (Días)	117	123
Rotación Proveedores (Días)	49	45
Cuentas x cobrar (Días)	64	45
<b>Presupuesto</b>		
Cumplimiento de presupuesto de Ventas (acumulado)	92.00%	98.45%

Cómo se puede apreciar en el cuadro comparativo, en el primer semestre del 2010, Pinturas 1-2-3 ha tenido un excelente desempeño en ventas y ha aportado importantemente al crecimiento de la Corporación Pinturas Cóndor, entregando ventas adicionales por más de 4 millones dólares y aporta a la utilidad bruta con cerca de un millón y medio de dólares adicionales. También aporta a mejorar la participación de mercado como Corporación.

Para continuar con el análisis Costo- Beneficio se realiza un cuadro de Flujo Neto de Caja con proyección de ventas para los próximos 5 años, que forma parte de los criterios para la evaluación de las inversiones, aprendido en la materia de Proyectos así como el cálculo de VAN, TIR, e Índice de Deseabilidad, de acuerdo a la cátedra de Gerencia de Finanzas

#### FLUJO DE CAJA

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 4	AÑO 5
INGRESOS OPERACIONALES		9,000,000	14,000,000	19,000,000	24,000,000	29,000,000
(-) EGRESOS OPERACIONES	93.5%	8,415,000	13,090,000	17,765,000	22,440,000	27,115,000
(=) UTILIDAD OPERACIONAL		585,000	910,000	1,235,000	1,560,000	1,885,000
(-) PARTICIPACION LABORAL	15.0%	87,750	136,500	185,250	234,000	282,750
(=) UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS		497,250	773,500	1,049,750	1,326,000	1,602,250
IMPUESTO A LA RENTA	25.0%	124,313	193,375	262,438	331,500	400,563
(=) UTILIDAD NETA		372,938	580,125	787,313	994,500	1,201,688
(+) DEPRECIACIONES		5,000	5,000	5,000	5,000	5,000
(+) AMORTIZACIONES		50,000	50,000	50,000	50,000	50,000
(-) INVERSION INICIAL	150,000					
(-) INVERSION EN CAPITAL DE TRABAJO	100,000					
(+) VALOR RESIDUAL DE LOS ACTIVOS FIJOS						100,000
(+) CAPITAL DE TRABAJO						100,000
(=) FLUJO DE CAJA		(250,000)	427,938	635,125	842,313	1,049,500
		(1.67)	0.35	0.24	0.18	0.14

#### Flujo neto de Caja

Por Flujo neto de Caja, se entiende la suma de todos los cobros menos todos los pagos efectuados durante la vida útil del proyecto de inversión.

<b>VAFE</b>	<b>\$2,072,176.14</b>
<b>VAN</b>	<b>\$1,822,176.14</b>
<b>TIR</b>	<b>209.17%</b>
<b>ID</b>	<b>8.29</b>

De acuerdo a estos datos y como las cifras del primer semestre lo han mostrado, el lanzamiento de la Marca 1-2-3 al mercado del segmento económico es un proyecto bastante rentable para la Corporación Cóndor.

Finalmente se adjunta el cuadro del ppto para todo el año 2010 de Pinturas 1-2-3.

El margen esperado para esta marca es del 29 % .El “go to market” es a través de los canales de distribución que ya se mencionó en capítulos anteriores y la gran aceptación que ha tenido la marca en el mercado es por que para los distribuidores se ha convertido en un buen negocio vender Pinturas 1-2-3, ya que en cada galón de Pintura que venden tienen una utilidad promedio del 25%. Es decir que por cada galón que les compran como por ejemplo un Latex Forte , que cuesta al público consumidor \$8 el distribuidor gana \$2.

También es un buen negocio para el consumidor comprar Pinturas 1-2-3 que tiene productos desde \$4 el galón, ya que por ese precio económico recibe una pintura de mejor calidad que las de la competencia.

Finalmente se anexa el ppto para el 2010 de Pinturas 1-2-3 donde se tiene una visión Global del desempeño económico esperado para la marca en este año.

**PINTURAS 123 S.A.**  
**PRESUPUESTO 2010**  
**(En dólares)**

	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	TOTAL	% A ventas
Total Ventas Brutas	519,410	624,410	643,174	735,056	872,879	799,761	996,643	1,102,584	918,820	780,997	643,174	551,292	9,188,196	100.00%
(Descuentos en Ventas)	-20,776	-24,976	-25,727	-29,402	-34,915	-31,990	-39,866	-44,103	-36,753	-31,240	-25,727	-22,052	-367,528	-4.00%
<b>TOTAL VENTAS NETAS &amp; INGR. OPERACIO.</b>	<b>498,633</b>	<b>599,433</b>	<b>617,447</b>	<b>705,653</b>	<b>837,963</b>	<b>767,770</b>	<b>956,777</b>	<b>1,058,480</b>	<b>882,067</b>	<b>749,757</b>	<b>617,447</b>	<b>529,240</b>	<b>8,820,668</b>	<b>100.00%</b>
Costo de Ventas	358,275	433,358	439,253	499,648	594,105	539,169	675,518	748,957	625,075	532,164	439,253	377,312	6,262,088	70.99%
<b>CONTRIBUCION MARGINAL</b>	<b>140,358</b>	<b>166,075</b>	<b>178,194</b>	<b>206,006</b>	<b>243,858</b>	<b>228,601</b>	<b>281,259</b>	<b>309,523</b>	<b>256,991</b>	<b>217,593</b>	<b>178,194</b>	<b>151,928</b>	<b>2,558,580</b>	<b>29.01%</b>
Distribucion	15,906	19,122	19,697	22,510	26,731	24,492	30,521	33,766	28,138	23,917	19,697	16,883	281,379	3.19%
Ventas	60,904	58,422	58,202	58,539	58,644	62,383	58,997	60,407	60,865	61,416	61,216	61,416	721,409	8.18%
Comisiones	19,484	23,422	24,126	27,573	32,742	30,000	37,385	41,359	34,466	29,296	24,126	20,679	344,657	3.91%
Publicidad	13,956	16,778	17,282	19,751	23,454	21,489	26,779	29,626	24,688	20,985	17,282	14,813	246,883	2.80%
Total Gastos de Comercializacion	110,250	117,744	119,306	128,372	141,571	138,364	153,682	165,157	148,157	135,614	122,320	113,791	1,594,329	18.07%
Gastos generales y de Administracion	24,497	42,120	48,678	53,753	27,089	30,471	29,524	27,014	27,106	27,428	27,001	27,337	392,017	4.44%
<b>GANANCIA / (PERDIDA) OPERACIONAL</b>	<b>5,611</b>	<b>6,212</b>	<b>10,209</b>	<b>23,881</b>	<b>75,198</b>	<b>59,766</b>	<b>98,052</b>	<b>117,352</b>	<b>81,729</b>	<b>54,551</b>	<b>28,872</b>	<b>10,801</b>	<b>572,234</b>	<b>6.49%</b>
Intereses Pagados	2,306	2,773	2,856	3,264	3,876	3,551	4,426	4,896	4,080	3,468	2,856	2,448	40,800	0.46%
Intereses (Ganados)	-102	-122	-126	-144	-171	-157	-195	-216	-180	-153	-126	-108	-1,800	-0.02%
(Ingresos) - Otros	-48	-58	-60	-68	-81	-74	-92	-102	-85	-72	-60	-51	-850	-0.01%
Egresos - Otros	1,538	1,848	1,904	2,176	2,584	2,368	2,950	3,264	2,720	2,312	1,904	1,632	27,200	0.31%
<b>GANANCIA/(PERDIDA) ANTES DE PARTICIPACION</b>	<b>1,917</b>	<b>1,771</b>	<b>5,635</b>	<b>18,653</b>	<b>68,990</b>	<b>54,078</b>	<b>90,964</b>	<b>109,510</b>	<b>75,194</b>	<b>48,996</b>	<b>24,298</b>	<b>6,880</b>	<b>506,884</b>	<b>5.75%</b>

En este momento en que se termina de escribir esta tesis , a mediados de Julio del 2010, la marca de Pinturas 123 se encuentra ya introducido en el canal detallista de pinturas, en aproximadamente 2000 puntos de venta, incluido el importante canal autoservicio Kywi ,ha alcanzado ya más de 2 puntos de participación en el mercado

total de pinturas en tan solo 6 meses, y convierte a este trabajo de investigación y titulación en algo práctico, real, como es el objetivo al cursar esta Maestría.

## 5.- CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### CONCLUSIONES

- LA ESTRATEGIA ES EL ARMA MÁS PODEROSA PARA GANAR UNA GUERRA DE MARKETING.
- NO IMPORTA QUE TAN FUERTE ES SU POSICION EN LA MENTE DEL CONSUMIDOR, AUN SI SE ES EL NUMERO UNO Y HA ESTADO POR MUCHO TIEMPO ALLI, SI NO PERMANECE EN LOS MEDIOS DE COMUNICACIÓN, SI NO TIENE PRESENCIA DE MARCA CONSTANTE, **SI NO TIENE EL PRECIO QUE ESTA DISPUESTO A PAGAR EL MERCADO**, SUS CONSUMIDORES MÁS TEMPRANO QUE TARDE LO OLVIDARÁN Y ESA POSICIÓN DE IMPORTANCIA SERÁ TOMADA POR SU COMPETENCIA, ESE ES EL PRIMER PASO PARA PERDER PARTICIPACION DE MERCADO, VENTAS Y UTILIDADES.
- EL MEJOR ABORDAJE PARA CONSTRUIR UNA ESTRATEGIA PUBLICITARIA GANADORA ES LLEGAR CON SU MENSAJE A CUBRIR UNA NECESIDAD EMOCIONAL INSATISFECHA DEL CONSUMIDOR. AUN SI LA PROPUESTA DE VENTA ES NETAMENTE RACIONAL: EL PRECIO.
- ENTRE SU PRODUCTO Y LOS DE LA COMPETENCIA PROBABLEMENTE LOS ENVASES SE PARECEN, EL DESEMPEÑO O BENEFICIO DEL PRODUCTO ES MUY SIMILAR, LA CATEGORIA DE PRECIOS PUEDE SER SIMILAR...LO UNICO QUE LOS PUEDE DIFERENCIAR ES LA MARCA, Y LAS GRANDES MARCAS SE CONSTRUYEN CON PUBLICIDAD GANADORA Y LA CREATIVIDAD DEBE DARLE A SU MARCA UNA IDENTIDAD PROPIA, IRREPETIBLE Y MUY DIFICIL DE COPIAR.
- EN LA AGITADA MAREA ROJA DE LOS MERCADOS SUPER COMPETIDOS, SU MARCA DEBE BUSCAR CREAR UN OCEANO AZUL DONDE NADIE SE LE PAREZCA Y SU MARCA NO SE PAREZCA A NADIE. PARA CREAR UN OCEANO AZUL, SE NECESITA DE 3 COMPONENTES: FOCO, DIVERGENCIA Y UN ¡MENSAJE CONTUNDENTE!

DEJE CADA PARTE DE ESTOS INGREDIENTES EN MANOS DE ESPECIALISTAS.

- EL MIX DE MARKETING EN EL LANZAMIENTO DE UNA NUEVA MARCA DEBE BUSCAR QUE EL CONSUMIDOR ENTRE EN CONTACTO CON EL PRODUCTO CUANTO ANTES Y QUE DEFINITAMENTE ESA EXPERIENCIA SEA MEMORABLE Y CONVIERTA A ESTA NUEVA MARCA EN SU PREFERIDA.
- EL PACKAGING INNOVADOR “ROMPE” LA MONOTONIA DE LA PRESENTACIÓN DE LOS PRODUCTOS EN LA PERCHA Y SE DESTACA DE SU COMPETENCIA.
- LOS MERCADOS EN SUS DIFERENTES CATEGORIAS SON DINAMICOS, CONSTANTEMENTE ESTÁN CAMBIANDO Y DEBEMOS ADAPTAR NUESTRA ESTRATEGIA DE ACUERDO AL RUMBO QUE TOMA LA CATEGORÍA, DE LO CONTRARIO PODEMOS PERDER PARTICIPACIÓN

Y LA CONCLUSIÓN FINAL QUE SE OBTIENE DE ESTE TRABAJO ES QUE EL LIDERAZGO, UNICA Y EXCLUSIVAMENTE LO OTORGA EL CONSUMIDOR, DEBEMOS TRABAJAR TODO EL TIEMPO EN BUSCAR COMO SATISFACER LAS NECESIDADES Y REQUERIMIENTOS QUE EL CONSUMIDOR TENGA CON RESPECTO A LA CATEGORÍA DE PRODUCTO. SI LOGRAMOS SATISFACER LAS MEJOR QUE LA COMPETENCIA, SEREMOS SUS PREFERIDOS

### **RECOMENDACIONES**

- DESARROLLE SIEMPRE UNA ESTRATEGIA PARA EL LANZAMIENTO DE UN NUEVO PRODUCTO, UN NUEVO SERVICIO O UN NUEVO NEGOCIO. LA ESTRATEGIA SERÁ EL NORTE QUE SEGUIRÁ SU PROYECTO Y NO PERMITIRÁ QUE SE DESVÍE EN EL CAMINO
- EL PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS Y MARKETING DEBE CONOCER A PROFUNDIDAD LA MARCA QUE ESTÁ MANEJANDO, ASISTIR A LAS INVESTIGACIONES DE MERCADO, VISITAR LOS PUNTOS DE VENTA, CONOCER LA COMPETENCIA, PERO SOBRE TODO CONOCER MUY BIEN AL CONSUMIDOR. ESTA SERÁ LA DIFERENCIA QUE CONVIERTA

AL PROFESIONAL ADMINISTRACIÓN Y MARKETING EN EL ESTRATEGA,  
EN EL “CAPITAN” DE LA MARCA

- EL MAYOR PATRIMONIO DE UNA EMPRESA NO SON SUS INSTALACIONES, SU MAQUINARIA, NI SIQUIERA EL PRODUCTO O EL SERVICIO QUE OFRECE. EL MAYOR PATRIMONIO DE UNA EMPRESA SON SUS MARCAS Y ESTAS SE CONSTRUYEN CON ESTRATEGIAS DE MARKETING Y PUBLICIDAD GANADORAS Y CONSTANTES EN EL TIEMPO. ESTA ES LA PRINCIPAL RAZÓN POR LA QUE LA PUBLICIDAD ES UNA INVERSION Y NO UN GASTO. EL TRABAJO DEL PROFESIONAL DE MARKETING Y PUBLICIDAD ES CONSTRUIR MARCAS POTENTES Y NECESITA RECURSOS PARA ELLO. DEMUESTRE CÓMO LA ESTRATEGIA DE MARKETING QUE USTED CREA, GENERA MÁS VENTAS Y JAMÁS TENDRÁ RESISTENCIA PARA OBTENER LOS RECURSOS.
- Y FINALMENTE, ALLÁ AFUERA HAY UNA GUERRA DE MERCADEO: ANTES DE PELEARLA, IDENTIFIQUE BIEN QUE TIPO DE GUERRA LIBRARÁ, ARMESE BIEN Y ADELANTE: AL CAMPO DE BATALLA. SI APRENDIÓ BIEN LO QUE LE ENSEÑARON EN LA UNIVERSIDAD TECNOLOGICA ISRAEL ,ESTARÁ LISTO PARA DEFENDER SU TRINCHERA Y CONQUISTAR NUEVOS TERRITORIOS!

## GLOSARIO

**-ATL:** (Above the Line) Son todas las actividades de marketing y publicidad que una marca realiza en los medios masivos de comunicación como tv,radio prensa,etc.

**-BTL:** (Below the Line) Son todas las actividades de marketing y publicidad que una marca realiza en el canal de distribución y en contacto directo con los consumidores como las activaciones de marca: Muestras gratis,pruebas de productos,raspaditas,etc.

**- Brand Equity:** Es el patrimonio de la marca en donde se miden índices de recordación,preferencia,intención de compra y de recompra

**-Brief:** Es la información que el Cliente entrega a la Agencia de Publicidad para que desarrolle una determinada campaña de promoción o publicidad

**-Focus Group:** Investigación de mercado que se realiza a un grupo focal,es un grupo de personas que tienen determinadas características comunes que hacen que este grupo se vuelva homogéneo .Se utiliza focus group para obtener información cualitativa

**-Go to Market:** Es la forma como el productor irá al mercado a través de los diferentes canales de distribución

**-Informe de Competencia:** Es el informe mensual y acumulado de la inversión publicitaria de la categoría.

**-Lay Out:** Es el diseño o patrón que se sigue para el manejo gráfico de la comunicación de determinada marca, que la hacen única y diferente.

**-Market Share:** Participación de mercado de una marca en una determinada categoría.

**-Mix de marketing:** Es la mezcla del mercadeo en donde intervienen las principales variables para hacer a una marca exitosa: Precio, producto, plaza y promoción.

**-Packaing:** Diseño del envase o envoltura de un determinado producto

**Paneles:** Estudios de investigación de mercados con los dueños de los puntos de venta (Canal de distribución)

**-Posicionamiento:** Es la posición que las marcas ocupan en la mente del consumidor

**-POP:** Material promocional y publicitario para el punto de venta. Es la abreviación de las siglas en ingles: Point of Purchase

**-Share of voice:** Es la medición del ruido publicitario de una determinada marca dentro de la categoría y con respecto a la competencia.Se lo mide a traves de TRPs

**-Share of investment:** Es la medición de la inversión publicitaria de una determinada marca dentro de una categoría y con respecto a la competencia. Se mide en miles de dólares

**-Store audit:** Investigación de mercado que se realiza en el canal de distribución para medir la participación de una determinada marca, tanto en las perchas como en las bodegas, de los puntos de ventas.

**-Story Board:** Es el guión de un comercial en el que se ha dibujado cuadro a cuadro las escenas del comercial, en donde se describe la imagen y el audio de cada escena.

**-Survey:** Investigación cuantitativa que permite obtener información sobre determinados aspectos comerciales de una marca

**Trade Marketing:** Son todas las actividades que se desarrollan en los canales de distribución

**TRP:** Target Rating Point (Puntos de rating alcanzados con pauta de tv)

**-Top Of Mind:** Es la primera mención de marca que hace el consumidor cuando se le pregunta o se le hace referencia a un producto de determinada categoría .

## Bibliografía.

- Barceló Carlos; “15 lecciones de Publicidad”, Editorial Index – España,1997.
- Bassat Luis; “Apuntes de Mercadeo y Publicidad”, El Prisma – España,2007
- Bergdahl Michael, Competir y prosperar al estilo Wal-Mart, Ediciones Deusto España 2006
- Coca-Cola ; “ Brief creativo, el Brief de la Agencia” USA,2003
- Diario El Comercio, Cuaderno 3 Domingo 20 de Enero, 2008.
- Diario El Comercio, cuaderno 3, pag 28, Miércoles 30 de Enero, 2008.
- Hiebing Roman & Cooper Scout, Cómo preparar el exitoso plan de mercadotecnia, Mc Graw-Hill México 2004
- Kim & Melgbourne; “La estrategia del Océano Azul” Editorial Océano USA,2005
- Klepner “La Publicidad” ,12da Edición, Publicaciones Españolas ,1995
- Kotler Philip, Los 10 pecados capitales del marketing, Editorial Planeta, Colombia 2006
- Manual de productos Decorativos - Pinturas Cóndor, 2007
- Mc Cann-Erickson, Publicidad; “A users guide to the selling strategy” ,2005
- Osorio Gonzalo MBA; Universidad Tecnológica Israel, Módulo Proyectos,2010
- Pendergrast Mark, Grandes Estrategias Empresariales, El Estilo Coca-Cola, Ediciones Deusto-Planeta DeAgostini,2007
- Peter Paul , Marketing para no conoedores, Mc Graw-Hill. Mexico 2002
- Revista Análisis y Estrategia, Dossier 6 Junio 2006
- Revista Análisis y Estrategia, Especial de Pinturas dossier 14, Agosto 2007
- Revista Líderes, semanario de Economía y Negocios , Edición No 533, Sección Marketing, Pág. 10, Lunes 28 de Enero 2008
- Revista Vistazo Editores Nacionales, Ecuador, No 965, Septiembre 28 2007,
- Revista Vistazo, Editores Nacionales, Ecuador, No 967, Noviembre 29 2007,
- Rico Rubén Roberto, RetailMarketing. El nuevo Marketing para el negocio minorista, Pearson Education, Argentina 2002
- Ries Al & Ries Laura; “La caída de la publicidad y el auge de las relaciones públicas”, Harper Collins Publishers – USA,2002
- Ries Al & Trout Jack; “La guerra de la mercadotecnia”, Mc Graw-Hill-USA,2002

- Ries Al & Trout Jack, Las 21 leyes inmutables del Marketing, Mc Graw Hill, México 2003
- Schneer Manuel, Tu eres tu propia marca, Grupo Editorial Norma, Colombia 2006
- Superintendencia de Compañías - Balance Empresas 2006
- Survey, Rivas&Herrera Publicidad, 2007
- Spot Check, Pinturas Cóndor, 2007
- Torres López Ricardo; “Los Anunciantes y las Emociones”, Ser Empresario-España, 2002
- Tschohl John, El efecto Wow, customer retention, Service Quality Institute, USA, 2005
- Vallejo Gustavo, Tres décadas de la publicidad en el Ecuador, AEAP, Ecuador, 1996.
- [www.pinturascondor.com](http://www.pinturascondor.com)
- [www.pinturasunidas.com](http://www.pinturasunidas.com)
- [www.pintuco.com](http://www.pintuco.com)
- Fuentes de Información:
  - Cámara de industrias, termómetro económico
  - Boletín económico, Cámara Ecuatoriano-Americana
  - Observatorio de política fiscal-José Carrera
  - Revista Ekos-Pablo Lucio Paredes
  - Revista Gestión
  - Informe Quantum-Alfredo Arizaga
  - Informativo Gerencial Deloitte
  - Banco Central del Ecuador, cifras económicas
  - Análisis Semanal-Walter Spurrier