

UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO USFQ

COLEGIO DE POSGRADOS

Incrementar la participación de mercado de la empresa Megapinturas Cía. Ltda. a través de la implementación de una adecuada planificación estratégica.

Franklin Alfredo Naranjo Espín

Xavier Darío Ruiz Estrada

Simon Rose, MBA.

Director de Trabajo de Titulación

Trabajo de titulación de posgrado presentado como requisito para la obtención del título de
Máster en Administración de Empresas

Quito, julio de 2019

UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO USFQ

COLEGIO DE POSGRADOS

HOJA DE APROBACIÓN DE TRABAJO DE TITULACIÓN

Incrementar la participación de mercado de la empresa Megapinturas Cía. Ltda. a través de la implementación de una adecuada planificación estratégica.

Franklin Alfredo Naranjo Espin

Xavier Dario Ruiz Estrada

Simon Rose, MBA

Director del Trabajo de Titulación

.....

Santiago Mosquera, PhD

Director de la Maestría en Administración
de Empresas

.....

Hugo Burgos, PhD

Decano del Colegio de Postgrados

.....

Quito, julio de 2019

© Derechos de Autor

Por medio del presente documento certifico que he leído todas las Políticas y Manuales de la Universidad San Francisco de Quito USFQ, incluyendo la Política de Propiedad Intelectual USFQ, y estoy de acuerdo con su contenido, por lo que los derechos de propiedad intelectual del presente trabajo quedan sujetos a lo dispuesto en esas Políticas.

Asimismo, autorizo a la USFQ para que realice la digitalización y publicación de este trabajo en el repositorio virtual, de conformidad a lo dispuesto en el Art. 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

Firma del estudiante: _____

Nombres y apellidos: Franklin Alfredo Naranjo Espin

Código de estudiante: 00203222

C. I.: 1715658918

Firma del estudiante: _____

Nombres y apellidos: Xavier Dario Ruiz Estrada

Código de estudiante: 00203904

C. I.: 0401276969

Lugar y fecha: Quito, julio de 2019

Dedicatoria

A mi esposa, por ser mi más grande motivación, amor y apoyo en mi vida. A mi padre por su esfuerzo, por ser mi guía y ejemplo, que ha hecho de mi un hombre con sus mismos valores; así como a mi hermana y madre que han sido incondicionales en todas las etapas de mi vida.

Franklin.

Quiero dedicar esta tesis a mi hijo, a mi esposa, que gracias a su comprensión, cariño y amor han sido un pilar fundamental en este logro. También quiero dedicar esta tesis a mis padres, porque gracias a su esfuerzo, dedicación y lucha diaria hoy puedo ver alcanzada mi meta, les agradezco de corazón por haberme apoyado en todo momento, por sus consejos, por sus valores, por la motivación que me ha permitido ser una persona de bien, pero más que nada por su amor incondicional, ya que nada de esto hubiese sido posible sin su ayuda. De la misma manera dedico este proyecto a mis hermanos, quienes con su ejemplo han fomentado en mí el deseo de superación y el anhelo de triunfo en la vida, pero sobre todo me han enseñado a ser cada día mejor persona. A todas las personas que me ayudaron y confiaron en mí, dándome su apoyo incondicional, gracias.

Xavier.

Resumen

El presente proyecto se desarrolló con la finalidad de incrementar la participación, en el mercado nacional, de Megapinturas. Esto lo hemos desarrollado con el apoyo de la alta dirección de Megapinturas y con la utilización de herramientas que permitirán generar mejoras en la administración de Megapinturas y construir capacidades estratégicas para la empresa.

Se ha desarrollado en primera instancia una investigación del entorno competitivo de Megapinturas, identificando sus principales competidores; con esta información se ha podido realizar un diagnóstico detallado del mercado y las potenciales oportunidades en el mismo.

En una segunda etapa se desarrolla una investigación de mercado focalizada, en el mejor nicho que Megapinturas ha logrado desarrollar, este es el mercado de la zona centro norte del país, lugar en donde sus indicadores de venta son superiores a la media que tiene en el resto de zonas donde expone sus productos a la venta. Como principal resultado de la investigación de mercado se identificó que la marca tiene un valor relacionado a calidad, esto debido a marcas antecesoras y relacionadas a Megapinturas; adicional a esto se identificó que el nivel de relacionamiento con el cliente en esta zona es superior a la media, es decir, Megapinturas ha logrado fidelizar a muchos clientes a partir de buenas prácticas que ejecuta su fuerza de ventas en esta zona.

Con estos insumos se procedió a realizar una planificación estratégica en Megapinturas, considerando todos los elementos estratégicos y herramientas que permitieron definir estrategias, objetivos estratégicos y planes tácticos, enfocados al desarrollo e incremento de participación en el mercado que se encuentra Megapinturas. Adicional a esta planificación realizada se trabajó en la caracterización del mercado objetivo de Megapinturas y un plan de marketing que se focaliza en el desarrollo de la marca y mejora del servicio con los clientes de Megapinturas, así como potenciales alianzas estratégicas con grupos de interés, como lo son artesanos de la pintura, que tienen un alto potencial de recomendación y decisión de compra de los productos que oferta Megapinturas.

Todas las acciones planificadas tendrán una inversión inicial y al realizar el análisis financiero dio como resultado indicadores positivos, entre los principales tenemos el VAN y la TIR cuyos resultados han sido favorables para proseguir con el plan de incremento de participación de mercado de Megapinturas. El VAN da un valor de US\$4,907 y la TIR un porcentaje de 19%, lo cual es un indicador adecuado sobre las inversiones a realizarse para mejorar la participación.

Abstract

The present project was developed with the purpose of increasing the participation in the national market of Megapinturas. We have developed this with the support of Megapinturas' management and with the use of tools that will generate improvements in Megapinturas' operations and build strategic capabilities for the company.

In the first instance, an investigation of the competitive environment of Megapinturas was developed, identifying its main competitors; With this information it has been possible to make a detailed diagnosis of the market and the potential opportunities that the paint market offers to Megapinturas.

In a second stage, a market research focused on the best market that Megapinturas has developed, this is the market of the north central area of the country, where its sales indicators are higher than the average it has in the rest of areas where they expose their products for sale. As the main result of the market research was that, they identified that the brand has a value related to quality, as result of predecessor brands and related to Megapinturas. In addition, it was identified that the level of relationship with the customer in this area is higher than the average, it means, Megapinturas has managed to build loyalty among many customers based on good practices that its sales force executes in this area.

With these inputs we proceeded to make a strategic planning in Megapinturas, considering all the strategic elements and tools that allowed us to define strategies, strategic objectives and tactical plans, focused on the development and increase of participation in the market that is Megapinturas. In addition to this planning, we worked on the characterization of the Megapinturas target market and a marketing plan that focuses on the development of the brand and improvement of the service with Megapinturas clients. As well as potential strategic alliances with interest groups, such as they are artisans of painting, who have a high potential for recommendation and decision to purchase the products that Megapinturas offer.

The financial analysis has yielded positive indicators, among the main ones we have the NPV and the IRR whose results have been favorable to continue with the plan to increase the market share of Megapinturas. The NPV gives a value of US\$4,907 and the IRR a percentage of 19%, which is an adequate indicator of the investments to be made to improve participation.

Índice General

Capítulo 1: Análisis del Macro Entorno	9
1.1 Justificación	9
1.2 Tendencia del Macro Entorno	10
1.3 Análisis Sectorial	11
1.4 Análisis Competitivo.....	13
1.4.1 Mapa estratégico	13
1.4.2 Dimensiones	15
Capítulo 2: Investigación de Mercado	17
2 Párrafo de introducción	17
2.1 El volumen del Negocio	17
2.2 Diseño de la Investigación de Mercado.....	18
2.3 Realización de la investigación de Mercado.....	22
2.4 Resultados de Investigación de Mercado.....	23
Capítulo 3: Estrategia.....	24
3 Propuesta de Valor	24
3.1 Posicionamiento Estratégico.....	25
3.2 Matriz de Riesgos:	27
3.3 Mapa de Procesos Megapinturas.....	28
3.4 BenchMark	28
Capítulo 4	30
4 Generalidades de Manejo de Marketing.....	30
4.1 Precio.	30
4.2 Producto	32
4.3 Plaza.....	33
4.4 Promoción	34
4.5 Plan de ventas	34
Capítulo 5	36
5 Supuestos Generales	36
5.1 Estructura de Capital y Financiamiento.....	37
5.1.1 Estructura de capital	37
5.1.2 Financiamiento	37
5.1.3 Costo promedio ponderado de capital	38

5.2	Balances Proyectados	39
5.3	Indicadores financieros	39
5.4	Punto de equilibrio	40
5.4.1	Punto de equilibrio Contable	40
5.4.2	TIR – VAN	40
5.5	Análisis de sensibilidad	41
	Bibliografía:	43
	Anexos.....	44

Capítulo 1: Análisis del Macro Entorno

1.1 Justificación

Megapinturas Cia. Ltda. es una empresa familiar creada con capital propio. Se dedica a la producción y venta de pinturas y complementos para la construcción y metalmecánicas. Sus principales productos son las pinturas arquitectónicas, metalmetálicas, mampostería y servicios de aplicación de recubrimientos. Actualmente se encuentra conformada por aproximadamente 16 empleados. Su misión, visión y valores se detallan a continuación:

Misión:

Somos generadores de redes de negocios basados en la innovación.

Visión:

Marcar la diferencia con soluciones creativas y servicios de calidad.

Valores:

- Puntualidad
- Compromiso
- Liderazgo
- Creatividad
- Eficiencia
- Honestidad
- Trabajo en equipo

Megapinturas Cia. Ltda., además de producir y comercializar su propia marca, también realiza la distribución de otras marcas como Pinturas Cóndor, Pinturas Unidas, Pintuco, Pintulac y Adheplast Pinturas.

Actualmente el principal reto de Megapinturas Cia. Ltda. es crecer en el mercado, incrementar sus ventas y rentabilidad del negocio que se han visto afectadas por la competencia directa con multinacionales, razón por la cual esta iniciativa se enfocará a buscar las alternativas y estrategias necesarias para dar un giro a la operación del negocio, llegando a incrementar ventas y por ende subir la rentabilidad del negocio, logrando generar valor para la empresa y sus accionistas. Para esto nos enfocaremos, por el momento a alto nivel, en realizar un análisis situacional de la empresa identificando sus principales competidores, realizando un análisis FODA en relación al mercado, la calidad del producto, los costos de producción, la percepción que tiene el cliente del producto, analizando también sus proveedores, realizando una investigación puertas adentro con enfoque a la eficiencia operativa, entre otros.

Una vez analizadas las variables podremos determinar cuáles son las áreas donde la empresa debe enfocar sus esfuerzos, sin lugar a dudas, al ser una empresa pequeña puede faltarle publicidad en el mercado y una adecuada administración de los costos de producción y ajustando

sus procesos podrá alcanzar una mayor competitividad. También es importante realizar un análisis del manejo de la marca, crear una reputación de la marca o crear la marca con sus elementos diferenciadores también será un objetivo de este trabajo, fortaleciendo y direccionando las redes sociales y plataformas de comunicación para llegar al cliente final.

Finalmente se deberá ubicar y potencializar al mercado objetivo, segmentándolo e identificando sus necesidades y a partir de esto generar vínculos comerciales y llegar a fidelizar segmentos específicos, se buscará distintas formas de llegar al público objetivo, la empresa debe conocer en cuales canales introducir su campaña ya que no todas tienen el mismo público. Por lo general no se visualiza grandes contenidos de pintura en redes sociales u otros canales, sino más bien en revistas especializadas o propaganda en televisión, vallas publicitarias, entre otros.

1.2 Tendencia del Macro Entorno

En el Ecuador el sector de pinturas ha crecido en un 166% desde el año 2011 (Cámara de Industria, 2017), apalancado principalmente del sector inmobiliario, a pesar de los cambios e impactos de decisiones políticas, como la ley de plusvalía que claramente comprimió el sector por un par de años, el crecimiento del sector de pinturas ha logrado reponerse y sigue siendo una industria muy atractiva, eso apalancado en un indicador de este sector inmobiliario que una casa se puede pintar hasta 2 veces al año.

Adicional al sector inmobiliario que principalmente utiliza como fuentes de comercialización canales directos y especializados como ferreterías, existen segmentos en el mercado nacional que no dejan de ser atractivos como son el maderero, automotriz e Industrial. Dentro del mercado maderero tenemos productos como lacas, selladores, fondos y masillas. El sector Industrial es un mercado altamente desarrollado y especializado, dentro de este sector los principales grupos de interés son: alimentos, aceros, hierro y petróleo, este mercado principalmente es comercializados a través de representantes especializados. Finalmente tenemos al sector automotriz que se mueve por nuevos vehículos y la reparación del parque automotor vigente, este mercado está en franco desarrollo.

En el mercado nacional el ingreso generado por industria de pinturas es de 205 millones, teniendo una alta concentración de estos ingresos, el 85%, este concentrado en 3 empresas, que principalmente en su portafolio atiendes varios segmentos de mercado, relacionados a los antes descritos. Esto representa una oportunidad para Megapinturas, ya que tenemos un 15% del mercado que está expuesto entre pequeños productores, estos no superan los 10, con este potencial mercado aún por explotar Megapinturas podría crecer exponencialmente sobre el 1% que representa actualmente.

También es importante identificar que en la industria de pinturas podemos tener una variación en la presentación, es decir tenemos dos formas de presentación de pinturas, una es presentación líquida (70%) y en polvo (30%), siendo esta última una gran apuesta que es resultado de una

iniciativa en particular de la empresa Wesco (líder en el mercado), resultado de un análisis basado en el cambio de matriz productiva en el Ecuador, la inversión realizada llega a los \$2,5 millones, lo que permitirá dejar de lado dependencias del sector petrolero para la industria de pinturas, esto a corto plazo no es aprovechable por los participantes del mercado pero abre a futuro una apuesta y renovación tecnológica interesante. Megapinturas está únicamente participando en el mercado de pinturas en presentación líquida, en cierto punto se deberá evaluar si ingresa al segmento de pinturas en polvo, pero esto debe ser pensado a largo plazo en función del desarrollo de este segmento, principalmente por la inversión que debe realizarse.

El mercado de pinturas en el Ecuador es dominado principalmente por empresas como: Cóndor, Unidas, Pintuco y Wesco, estas empresas han tenido que evolucionar y enfrentarse a un cambio fuerte en la industria de pinturas, la restricción en acceso a ciertas materias primas, esto fruto de un compromiso de reducir la importación ya que por otro lado el estado ha protegido el sector con la restricción en importaciones o barreras de entrada generadas, esto lleva a un reto muy grande que se ha visto reflejado ya al momento en las empresas.

Finalmente podemos citar que el sector de pinturas se ha visto envuelto en un crecimiento natural y también inducido por la necesidad de cubrir expectativas de clientes y también obedeciendo a principios de innovación y con la inclusión de normas técnicas, que lo llevan a necesariamente lograr invertir en investigación y desarrollo, teniendo varias estrategias para realizarlo en cada una de las empresas que participan en el sector.

1.3 Análisis Sectorial

Para analizar el sector de pinturas en el Ecuador, utilizaremos el modelo de Porter, el cual nos invita a realizar un análisis de elementos como clientes, proveedores, sustitutos, principales barreras de entrada y poder definir la rivalidad y condiciones del mercado, que impactaran directamente en la posición única que queremos genera o mantener como empresa.

Los clientes en la industria de pintura principalmente se segmentan en industria automotriz, madera, inmobiliaria y la industria especializada. En los mercados que Megapinturas se desarrolla principalmente es el inmobiliario y en industria especializada, enfocados a metalmecánica. En estos segmentos los clientes cuentan con un alto poder de negociación, ya que la oferta es alta y el mercado puede negociar precios en función de volúmenes, esto implica que el relacionamiento con clientes debe ser muy estrecho y poder controlar de cierto modo el poder de negociación que estos tienen, sin dejar de lado la información que tienen sobre los productos y competidores del mercado. Adicional a estos puntos se debe considerar que los canales de venta se encuentran saturados.

En la industria de pinturas el acceso a los componentes de fabricación es muy ágil, existen barreras principalmente en la importación de componentes de origen fósil, lo que puede acarrear repercusiones en costos y un poder bajo de negociación, ya que proveedores de estos

componentes tienen buenos estándares de calidad y están abiertos al mercado mundial, por lo cual es un reto bastante importante poder generar una independencia de las empresas del sector de estos proveedores en el transcurso del tiempo. Sin embargo, para Megapinturas el acceso a materias primas no es una barrera, tiene un portafolio amplio de proveedores y su nivel actual de producción que bordea los 5000 galones mensuales no implica un problema en volumen de materia prima, si en temas de costo ya que a mayor volumen podría conseguir un menor costo de materia prima.

Nuevos productos que se han incorporado al sector de las pinturas, como son las coberturas que se utilizan en la industria inmobiliaria, como son: cerámica, cristal, madera y demás coberturas que se utilizan en construcción, sin embargo, por costo en mercados específicos no representan una amenaza representativa, hay que entender el negocio para analizar este punto de sustitutos, ya que la pintura mate o satinada se usa de forma más frecuente por parte de estratos medios bajos, por lo que las coberturas no representan una real amenaza.

Finalmente analizaremos competidores, Megapinturas ha identificado 3 grandes competidores, que son Pintulac, Pinturas Cóndor y Pinturas Unidas, que son las principales amenazas y que han concentrado más del 90% del mercado, principalmente en las ciudades más grandes del país, además existen 8 o 9 competidores pequeños con los cuales termina la repartición del mercado.

La rivalidad del mercado es alta, no necesariamente por la agresividad, pero si por la concentración y posicionamiento de 3 marcas en el mercado nacional y principalmente por su fortaleza financiera en inversión y ventas.

Otra barrera de entrada es la inversión que se debe realizar para obtener un producto competitivo, y los volúmenes para satisfacer las necesidades del mercado, sin contar el posicionamiento de marca de empresas a nivel nacional que pueden representar un reto bastante grande para nuevos competidores, este es el caso de Megapinturas, que por una parte tiene en su percha productos que son fabricados por su marca, pero también debe comercializar productos de la competencia y debe lograr un equilibrio en su conversión con clientes.

Podemos concluir que no es un mercado altamente agresivo, la principal barrera o reto es lograr incursionar en nichos específicos que no han sido atendidos por la competencia, desarrollando una marca que pueda posicionarse efectivamente en estos mercados, para visualizar de mejor forma el análisis sectorial. Ver Cuadro 1.1.

1.4 Análisis Competitivo

1.4.1 Mapa estratégico

Megapinturas Cia. Ltda. al ser parte de una industria dedicada a la fabricación y comercialización de pinturas posee un amplio mercado con el cual compite tanto local como internacional. La compañía se dedica a la producción y comercialización de pinturas metalmetálicas y de construcción dentro de la gama de pinturas arquitectónicas. Es por esto que nuestro plan estratégico se ha basado en consultar los principales competidores con relación a precios y calidad. Estos son los principales factores para determinar un liderazgo en la industria de pinturas de los cuales han arrojado a Pinturas Cóndor, Pinturas Unidas y Pintuco como los principales competidores. A continuación, una breve reseña de los competidores.

Pinturas Cóndor S.A.

Pinturas Cóndor S.A., es una de las empresas más importante dentro del mercado de pinturas con 74 años de experiencia. Cuenta con una planta ubicada en la zona sur de la ciudad Quito, esta planta fabrica pinturas, diluyentes y resinas. Además, por el uso intensivo de productos químicos cuenta también con un centro de tratamiento para aguas residuales, con la finalidad de reducir el impacto ambiental que generan estos desechos.

Sus principales centros de distribución se encuentran en las ciudades de Quito, Cuenca, Guayaquil, Machala, Loja, Manta, Ambato, Cuenca, Ibarra, Orellana y Santo Domingo. Estos son los centros encargados de despachar la mercadería a los clientes de las diferentes provincias del Ecuador.

En el año 2010, la multinacional Sherwin Williams Co. compró la totalidad de las acciones de Pinturas Cóndor. Esta compra incrementó las posibilidades de crecimiento de esta compañía, desarrollo de nuevos productos, mejoramiento de procesos productivos y la opción de incursionar en nuevos mercados.

Pinturas Cóndor maneja los siguientes tipos de producto:

- **Arquitectónico:** Dentro de esta línea se comercializa lo que son látex, base acuosa y solvente, para interiores y exteriores.
- **Madera:** La línea de la madera abarca todo lo relacionado a lacas, selladores, fondos y masillas.
- **Metal metálico:** Esta línea tiene una amplia variedad de productos, pues vende sistemas para diferentes industrias. Dentro de las principales industrias está la marina y petrolera.

- En lo que respecta a productos de exportación, más del 80% son resinas alquídicas y de poliéster, que se exportan a Colombia.

Pinturas Unidas

Pinturas Unidas es una empresa local fundada con capital ecuatoriano en la provincia del Guayas. Su planta se encuentra ubicada en el Km. 16 ½ vía a Daule. Durante su estadía en el mercado, ha desarrollado productos en el segmento arquitectónico, industrial, marino, automotriz y madera. Con el fin de ser más competitivos y beneficiar a los consumidores implementó un sistema de entintado de bases de látex, que amplíen la gama de colores para la elección del cliente. Adicionalmente, tiene la distribución de Sayerlack y la representación exclusiva de Courtaulds Coatings (recubrimientos marinos que pertenecen a Akno Nobel) con lo que atiende la demanda marina e industrial. Unidas mantiene una importante participación en la región Costa, pues desde sus inicios la compañía se desarrolló en la zona y logró capturar un importante nicho de mercado, en el cual resulta difícil incursionar para cualquier otro competidor.

Pinturas Ecuatoriana Pintec (Pintuco)

Las Pinturas Ecuatorianas Pintec pertenecen al Grupo de Inversiones Mundial. Este grupo está integrado por empresas del sector químico, productores de envases y tintas, y grandes cadenas de distribución nacionales e internacionales, como Venezuela, Colombia y Panamá, las cuales comercializan sus productos bajo la marca Pintuco.

Las pinturas que comercializa Pintuco en el Ecuador están orientadas en su mayoría al mercado arquitectónico, metalmecánico e industrial. Es una de las empresas con mayor gasto publicitario dentro del segmento de pinturas y sus principales canales de distribución son los grandes centros ferreteros, como Kywi y Ferrisariato.

En la actualidad, la empresa maneja en sus principales canales de distribución, una especie de tienda personalizada al estilo Pintuco, denominada "Pintacasa" en la cual se puede encontrar productos de la marca Glidden y Pintuco. Así como también, asesoría para la elección del color y productos complementarios, como máquinas de la línea Graco que actúan como compresores, pero sin necesidad de aire.

1.4.2 Dimensiones

1.4.2.1 Precio

El comportamiento de los precios dentro de la industria de pinturas está influenciado por la estabilidad económica y el mercado internacional, debido a que la mayoría de los insumos para la elaboración de pinturas proviene del exterior. Esto implica que cualquier fenómeno que afecte la producción de una materia prima podría alterar el precio de comercialización de un producto.

De acuerdo a nuestro mapa de estrategia realizado con distintas personas en distintas áreas es más importante enfocarnos en el precio de los productos. Es un factor clave al momento de que los consumidores deciden a que proveedor comprar la pintura. Ver Anexo 1.

1.4.2.2 Calidad

La calidad del producto de igual forma es esencial para los consumidores debido a que se espera que la pintura sea altamente duradera, no pierda su color con rapidez y no se desvanezca con agua al momento de realizar limpiezas o por lluvia.

Es por esto que las empresas constructoras evalúan de manera muy detallada que pintura usar en sus construcciones con el fin de poder entregar un bien de alta calidad. Adicionalmente la apariencia es algo que llama mucho la atención en el público, tener opciones de amplia gama de colores ayuda a los consumidores a tomar la decisión de manera más sencilla. Ver Anexo 1.

1.4.2.3 Canal de comercialización

Megapinturas posee un canal de comercialización limitado el cual se enfoca en distribuir a otros distribuidores, difícilmente se llegar al cliente final. En este sentido, Shewin Williams y Pinturas Unidas han desarrollado una manera de llegar al cliente final incrementando un número de tiendas propias en distintas ubicaciones. Es por esto que Pinturas Cóndor tiene un mayor margen de ventas que las otras compañías del sector.

Cuadro 1.1 Resumen de las Fuerzas Sectoriales



Capítulo 2: Investigación de Mercado

2 Párrafo de introducción

Dentro de Megapinturas es de vital importancia generar un plan de negocio que no únicamente se enfoque a ganar o duplicar la participación de mercado, en la investigación realiza claramente se identificaron las dimensiones del negocio que deben ser abordadas con planes de acción específicos, de esta forma lograr todos los objetivos de la organización. Cada dimensión es tan importante como todas, ya que el objetivo es hacer que esas dimensiones generen una ventaja competitiva y también capacidades estratégicas importantes que hagan que Megapinturas tenga una rentabilidad y posicionamiento sostenible en el tiempo.

2.1 El volumen del Negocio

Megapinturas mantiene dos líneas principales de negocio las cuales están segregadas en productos arquitectónicos y metalmecánicos. Dentro de estas dos grandes agrupaciones se subdividen una gran cantidad de variedades de pinturas dependiendo las necesidades del consumidor final. En este sentido es importante indicar que el negocio está dirigido a varios segmentos del mercado, desde las empresas constructoras hasta el pintor del hogar. Megapinturas a su vez es subdistribuidor de marcas como Cóndor, Pinturas Unidas, Pintuco, Pintulac y Adheplast Pinturas en los cuales genera un margen de ganancias adicionales, por lo tanto, consideramos que el mercado es todo el sector centro norte del país donde Megapinturas está enfocado. El sector sierra comprende desde Tulcán hasta la ciudad de Riobamba y actualmente se está comercializando en la zona centro del país (provincia de Cotopaxi y Tungurahua), excepto Quito, el 90% de productos propios y 10% de productos complementarios de otras empresas. En la ciudad de Quito es lo contrario, el 90% corresponde a productos complementarios y 10% a productos propios. La distribución de los segmentos de los clientes se detalla de la siguiente manera:

Cuadro 2.1: Segmentación Mercado de Pinturas

Segmento	Participación %	Participación Gl.
Ferreterías y pinturerías	80%	48,000
Construcción	10%	6,000
Industria	10%	6,000
Total	100%	60,000

Megapinturas actualmente tiene una producción anual promedio de 60,000 galones al año lo que representa un 0.5% del mercado total de pinturas. Actualmente Megapinturas tiene pocos vendedores, aproximadamente 17 y están en diferentes ciudades de la zona centro del país. Es importante señalar que la producción máxima de la maquinaria que se tiene actualmente es de 300,000 litros al año, es decir, se está produciendo al 20% de la

capacidad de la maquinaria. Sin embargo, con los recursos que se tiene actualmente tanto en mano de obra como en materiales se podría llegar a incrementar en un 25% más de producción sin la necesidad de incurrir en otras inversiones.

El market size se ha calculado en base a los datos obtenidos de la empresa y proyectando un incremento del 0.5% que se posee actualmente al 1%, duplicando la producción y teniendo la capacidad instalada para realizarlo:

D: Ventas diarias - Cantidad: 333 galones

P: Precio por galón promedio: US\$15

A: Días promedio para vender en un mes: 30

Market Size (Annual): $D * P * A * 12$

Market Size (Annual): US\$1,798,200

Durante la investigación se ha determinado que existe una mayor acogida a las ventas del sector centro del país debido a una mejor intervención del personal de ventas. En este sentido, se desea acoger a una estrategia de marketing para incrementar la participación de mercado en los años subsiguientes e incrementar el 0.5% que se posee actualmente.

2.2 Diseño de la Investigación de Mercado

Para iniciar con el proceso de investigación de mercado se ha realizado una primera hipótesis que se basa en entrevistas con el Gerente General de Megapinturas, Diego Carrera, en estas entrevistas se ha revisado puntos estratégicos relacionados al comportamiento de ventas de la empresa, principales objetivos estratégicos y el estado actual a nivel de estructura, procesos y producción de la empresa.

Diego Carrera tiene una visión de generar una participación en el mercado de pinturas del 2%, a esto lo ha respaldado con una visión de posición única de la empresa de generar un beneficio mutuo y crecimiento con sus canales de distribución y ventas, a partir de generar una rentabilidad de doble vía con una pintura de alta calidad y accesible en el mercado.

La hipótesis está basada en replicar el éxito de ventas que se ha generado en la zona centro sur del país, en la cual se ha obtenido una escala de venta superior al promedio de la zona correspondiente a Quito y la zona norte del país.

Para poder identificar de mejor forma y con claridad el problema y puntos esenciales de acción a futuro, se trabajó en un grupo focal, que estuvo basado en la utilización de un mapa de empatía para identificar las principales dimensiones alrededor del negocio y la venta de Megapinturas.

El grupo focal estuvo conformado por el Gerente General, vendedores y el líder de producción de Megapinturas.

El mapa de empatía es una herramienta que permite visualizar un punto de dolor o una necesidad desde varias perspectivas que identifican los actores del grupo focal, siendo estas:

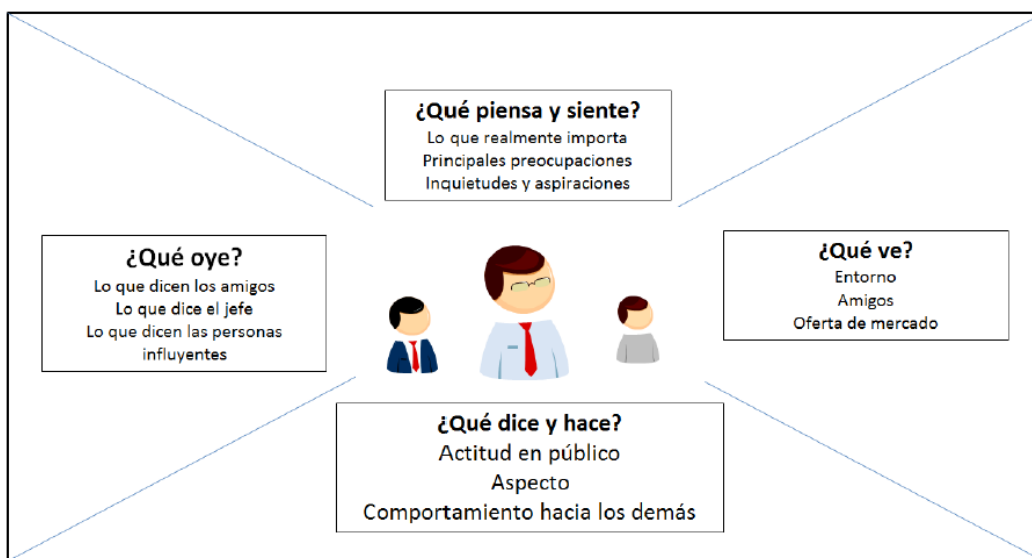
¿Que ven?

¿Qué piensa y siente?

¿Qué oyen?

¿Qué dice y hace?

Gráfico 2.1 Mapa de Empatía



Con esta metodología las preguntas se enfocan al desempeño comercial de Megapinturas y el relacionamiento que existe en este desempeño y el mercado en general.

Una vez ejecutado el taller se identificó varias dimensiones que el equipo de Megapinturas desea trabajar y cree como hipótesis que lo llevará a un posicionamiento de su marca y un incremento de ventas y participación de mercado en un 2%, como es el objetivo estratégico de su Gerente General.

A continuación, se detalle el cuadro con las dimensiones y principales hallazgos del taller:

Cuadro 2.2. Hallazgos Investigación de Mercado, Mapa de Empatía

Mercado	Identidad y Marca	Servicio	Competencia
<ul style="list-style-type: none"> Existe un mercado de crecimiento en el sector de contratistas, industria, metalmecánicas Buscar nuevos nichos de mercado que se adapten a las líneas de productos de Megapinturas Buscar potenciales clientes en Quito Identificación de necesidades de clientes en las visitas comerciales que se realizan Generar estudios de mercado por zonas, mapas de calor. La competencia está bien posicionada en el mercado 	<ul style="list-style-type: none"> Las fórmulas que tiene Megapinturas son muy comparables con las formulas tradicionales que tenía pinturas Cónдор, tradición. La competencia "Cónдор no es como antes", hay un espacio de tradición atado a calidad que puede explotar Megapinturas. Especificar en Eurosatín y Eurolatex las características que hacen que el producto sea diferenciado, como que es lavable Difundir los logros de los buenos clientes, casos de éxitos de calidad, rentabilidad, etc. 	<ul style="list-style-type: none"> Existe buena relación con los principales clientes, definir cuál es el modelo de relacionamiento Realizar visitas oportunas a clientes y saber sus necesidades Reforzar en la venta todo el portafolio de productos que tiene Megapinturas Los clientes tienen un mecanismo de compra que se basa en las buenas relaciones con los vendedores Generar un valor agregado a los clientes, no prestamos servicio actualmente. Tenemos un buen mecanismo de entrega de productos Habilitar canales de comunicación directo con nuestros clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> Existen 3 marcas que están bien posicionadas en el mercado, Cónдор, Pinturas Unidas y Pintulac. Existen nichos que las competencias no tiene interés. Mantenernos informados sobre que hace la competencia, principales promociones, descuentos, nuevos productos, etc. Crear barreras de fidelidad con los clientes que ya son nuestros y la competencia no pueda ingresar Con frecuencia de visitas y mejor servicio se puede desplazar a la competencia, generando cercanía.
Introducción al Mercado	Recursos Humanos	Rentabilidad	Asociación
<ul style="list-style-type: none"> La introducción al mercado debe basarse en buenas relaciones con los clientes Los clientes buscan buen precio y alto margen para poner nuestros productos en percha Generar incentivos y publicidad con los clientes Existen clientes que son difíciles de entrar con nuestros productos por la fidelidad que ya tienen 	<ul style="list-style-type: none"> Se debe revisar el perfil del personal de ventas, generar contrataciones especializadas Generar planes de desarrollo para el personal de ventas Fomentar identidad con la marca para que sientan seguridad de lo que venden Genera un modelo de reconocimiento para los empleados de megapinturas, tener metas claras 	<ul style="list-style-type: none"> Es factible duplicar las ventas de Megapinturas Comunicar que podemos tener clientes prósperos en el negocio y puede ser el beneficio de doble vía Existen casos de éxito en los que nuestros clientes han prosperado con nuestro producto Generar una rentabilidad superior a la de la competencia, esto para nuestros clientes y ganar mercado 	<ul style="list-style-type: none"> Establecer redes con empresas relacionadas en el sector de construcción, industrial, etc. Asociarse con otros proveedores y empresas que sean líderes en el mercado Buscar alianzas en las bases de nuestros consumidores finales, artesanos de pintura, metalmecánicas, etc. Buscar un mejor relacionamiento de ganar-ganar

<ul style="list-style-type: none"> • Generar buenas líneas de crédito • Generar demostraciones a clientes sobre nuestro producto, comunicar la alta calidad y atributos de nuestros productos 			<p>con las asociaciones.</p>
---	--	--	------------------------------

Imagen 2.1 Mapa de Empatía Megapinturas

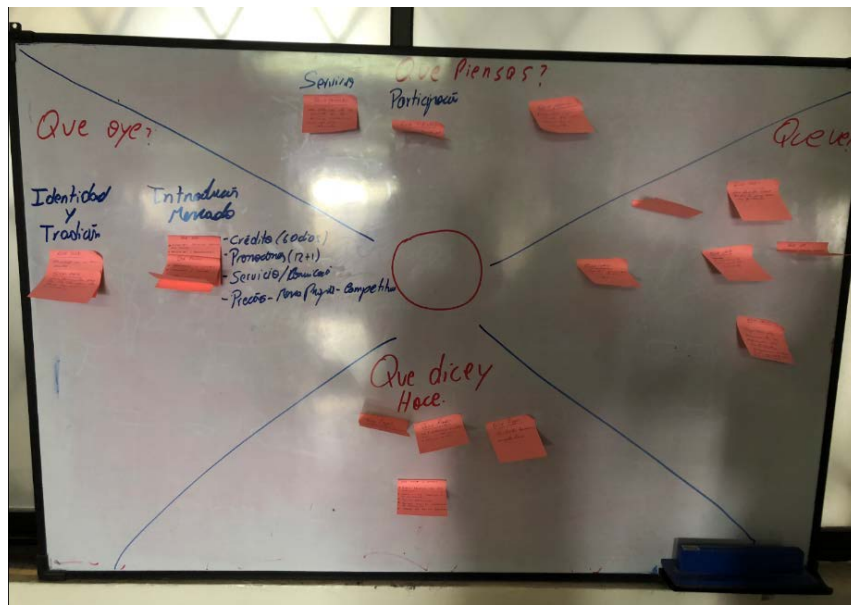


Imagen 2.2 Grupo Focal Megapinturas



2.3 Realización de la investigación de Mercado

En base a la metodología de Desing Thinking que se ha realizado, se pudo determinar que el mercado son los maestros pintores cuya edad va desde los 20 años hasta los 60 años de edad, son de género masculino, viven en las distintas ciudades del país en las que se ofrece productos de Megapinturas. Generalmente son los pintores los que toman las decisiones pese a que un tercero sea el que pague (ama de casa, constructoras, etc.). Sus decisiones están influenciadas por posibles beneficios que puedan tener al comprar el producto como regalos, accesorios, calendarios y campañas llamativas. Adicionalmente, también buscan un precio bajo ya que la calidad en la pintura es similar en toda la industria.

El mercado objetivo y al cual se debe enfocar los esfuerzos necesarios para incrementar las ventas son los maestros pintores. Por este motivo, las principales ventas de Megapinturas están dirigidas a ferreterías que funcionan como un canal de distribución para llegar a los pintores. Sin embargo, se debe realizar una mejora en las campañas, promociones, beneficios para los pintores y así llegar a motivarles a comprar el producto de Megapinturas. Generalmente las mujeres son las que deciden los colores de las pinturas y se solicita a los pintores para que elijan la marca de acuerdo a su experiencia.

Cuadro 2.3 Caracterización de Mercado Objetivo



Ama de la casa

Nombre: Alejandra Castillo
Edad: 20 a 65 años
Profesión: Ama de casa – profesional en distintas áreas

Decide el color y diseño con el que va a decorar su hogar, generalmente son personas desde los 20 años hasta los 60 años. Su poder adquisitivo es elevado en el sector de pinturas.

Maestro Pintor

Nombre: Jaime Medina
Edad: 20 a 60 años
Profesión: Maestro Pintor

Persona que decide finalmente la marca a comprar de pintura de acuerdo a variables como promociones, precio y motivaciones que reciba por parte del vendedor (ferretería).

Ferretería

Nombre: Diego Carrera
Edad: 30 a 70 años
Profesión: Pintor – Conocimientos de construcción - Diseño

Generalmente adquiere productos de la industria, muchas veces lo hacen por la marca y margen que les deje la venta de estos productos.

2.4 Resultados de Investigación de Mercado

Una vez que hemos cerrado la investigación de mercado, se ha identificado claramente cuáles son los puntos que se deben trabajar como un plan de negocio integral para lograr el objetivo de Megapinturas, se identificaron y ratificaron los potenciales y actuales clientes, además se identificaron varias dimensiones que van a permitir la ejecución de varias estrategias enfocadas a un posicionamiento de Megapinturas.

Las dimensiones que se deben trabajar son de posicionamiento de mercado, modelo de servicio, barreras con la competencia, fomentar asociaciones, trabajar sobre nuestro talento humano y finalmente esto se verá claramente reflejado en el incremento de la rentabilidad y sostenibilidad de la misma.

Dentro de la investigación que realizamos es grato identificar el nivel de conocimiento que tiene el equipo de Megapinturas sobre sus clientes y el mercado, es información que al momento se encuentra de forma desestructurada y que es muy importante en este trabajo generar información estratégica que permita una oportuna toma de decisiones y generar planes de acción enfocados y específicos para cada dimensión.

Finalmente, hemos ratificado e identificado los rasgos de perfiles de los clientes de Megapinturas que son principalmente las amas de casas, maestros pintores y ferreterías. En este sentido, se va a realizar un fuerte trabajo en profundizar los productos de Megapinturas a estos segmentos y conseguir una mayor participación de mercado de acuerdo a lo planificado estratégicamente por Megapinturas.

Capítulo 3: Estrategia

3 Propuesta de Valor

Luego del análisis de entorno, estudio de mercado y una investigación estructural de los procesos de Megapinturas, se define una propuesta de valor que se enfoca a diferenciarse por servicio y crear una marca que represente tradición en pinturas, brindando calidad a sus clientes. Los clientes de Megapinturas están en los canales de distribución y en el cliente final, buscando generar una rentabilidad más alta para sus canales. Por otro lado, ofrecer una pintura que represente tradición y calidad, a bajo costo, para los clientes finales.

La estrategia que Megapinturas tomará será diferenciación en costos y diferenciación focalizada, teniendo como principales elementos de estrategia a los siguientes:

Cuadro 3.1 Estrategia Genérica Megapinturas

Diferenciación Costos	Diferenciación Focalizada (servicio)
<ul style="list-style-type: none"> • Se basará la estrategia en generar un margen de rentabilidad superior al de la competencia, no en reducción de precios, sino incrementando comisiones para sus principales canales, manejando volumen. • Esta diferenciación de Costos se logrará con un incremento de eficiencia en la cadena de valor de Megapinturas y un manejo adecuado de volúmenes de venta que representen descuentos e incremento de rentabilidad para canales. 	<ul style="list-style-type: none"> • En el levantamiento de Mapa de Empatía se identificó que los clientes (canales) buscan un alto nivel de confianza y relacionamiento, esto ha tenido éxito en la zona centro-sur del país. • Apalancar esta diferenciación en un adecuado relacionamiento y servicio con los clientes, selección de vendedores totalmente calificados y una alta capacitación. • Se planifica generar vínculos con clientes, que permitan innovar en la forma en la cual se entrega el servicio en las venta y distribución de los productos de Megapinturas.

Megapinturas enfocará su propuesta de valor en la innovación del servicio, apalancado en un nivel de relacionamiento personalizado con sus clientes (distribuidores), buscando una mayor rentabilidad para las dos partes, mejorando las propuestas de la competencia, no es una estrategia masiva, sino focalizada en ciertas regiones del país, especialmente en la zona centro sur del país.

El mejor enfoque que Megapinturas puede tener es este, debido a que no planifica competir directamente con los grandes productores de pinturas, sino buscar nichos específicos y blindarlos a través de esta estrategia de diferenciación de precio y relacionamiento para generar experiencias positivas en sus clientes.

3.1 Posicionamiento Estratégico

Megapinturas durante los últimos años ha desarrollado una configuración de su cadena de valor bastante interesante, lo que le ha permitido lograr una buena participación en el mercado, sus capacidades estratégicas se basan en la experiencia que ha sido institucionalizada a través de su principal directivo, Diego Carrera, esta experiencia ha sido capitalizada en fórmulas de pinturas de alta calidad, conocimiento de proveedores, conocimiento de la industria y el conocimiento de las necesidades de los clientes, así como, el conocimiento del giro de negocio.

Otra capacidad estratégica que Megapinturas está desarrollando de forma muy acelerada es la calificación de su personal de ventas, ha venido experimentando un cambio en su fuerza de ventas, de pasar de una forma de venta tradicional a una forma de venta ya basada en experiencia y relacionamiento con sus clientes, tomando como referencia vendedores con buenos resultados, identificando que se está haciendo adecuadamente y finalmente replicando a los demás vendedores de la organización.

FODA

Si bien es cierto, ya se ha definido la estrategia que tomará Megapinturas para incrementar su participación en el mercado, es importante realizar un análisis de factores internos y externos que pueden apuntalar o impactar directamente la ejecución de la estrategia, a continuación, se presenta el levantamiento y análisis efectuado:

3.2 Cuadro Matriz FODA

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> • Fórmulas de Pinturas con alta calidad • Alto conocimiento del giro de negocio • Clientes fidelizados en nicho específico • Zona centro-sur del Ecuador en la que se encuentran bien posicionado 	<ul style="list-style-type: none"> • Procesos definidos y documentados • Personal de ventas capacitado en procesos comerciales • Recurso económico limitado, enfoque publicitario • Acceso a información limitado
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • Nichos de mercado por profundizar y explotar. • Servicios innovadores y canales de venta digitales. • Alta demanda en sectores de artesanos e industriales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Nuevas líneas comerciales de productos por parte de la competencia. • Introducción al mercado de productos del exterior a menor precio. • Competidores con alto músculo financiero y canales fuertes de distribución (cobertura).

Objetivos Estratégicos:

En función del análisis FODA realizado, en Megapinturas se definen objetivos estratégicos, estrategias y Planes de Acción para implementar la estrategia:

Cuadro 3.3 Estrategia Megapinturas

Objetivo Estratégico	Estrategia	KPI estratégico
Incrementar la participación en el mercado nacional en un 1%	Profundizar el nicho de mercado de pinturas en la zona centro-norte del país.	% de incremento en ventas
	Generar alianzas estratégicas con sectores de interés (maestros pintores, artesanos, industriales, etc).	# de alianzas realizadas/# alianzas planificadas
	Generar información y analítica para establecer océanos azules.	% de implementación de proceso de analítica
Incrementar los indicadores de eficiencia operativa en Megapinturas	Generar una estructura de procesos adecuada en Megapinturas, que permita incrementar eficiencias en la cadena de valor.	% de implementación de Mapa de Procesos en Megapinturas
	Administrar capacidad instalada de Megapinturas	% de Capacidad Instalada Real/% Capacidad Proyectada
Posicionar la Marca de Megapinturas en el nicho definido	Renovar la marca de Megapinturas, basándose en los principios de calidad y tradición que la han posicionado en el mercado objetivo.	% Proyecto de renovación de Marca
	Implementar una gestión de información de clientes en base de analítica e investigación de mercado continua.	# de nuevos clientes
	Implementar un modelo de servicio que permita incrementar la satisfacción del cliente.	% Implementación Modelo de Servicio
Fortalecer las capacidades del Talento Humano de Megapinturas	Definir estructura y perfiles de acuerdo a la estrategia de Megapinturas.	% Implementación de Estructura
	Generar un plan de capacitación formal para el equipo de Megapinturas	% Cumplimiento de Plan de Capacitación

3.2 Matriz de Riesgos:

Es importante que dentro de la planificación que se está realizando para Megapinturas se contemplen los riesgos inherentes del giro de negocio y del entorno, de esta forma se asegure el cumplimiento de la meta de incremento del 1% en su participación en el mercado. Estos riesgos deben ser correctamente gestionados, de tal forma que estos riesgos no se materialicen durante la operación y ejecución del plan estratégico, a continuación, se detalla los principales riesgos y planes de acción:

Cuadro 3.4 Matriz de Riesgos

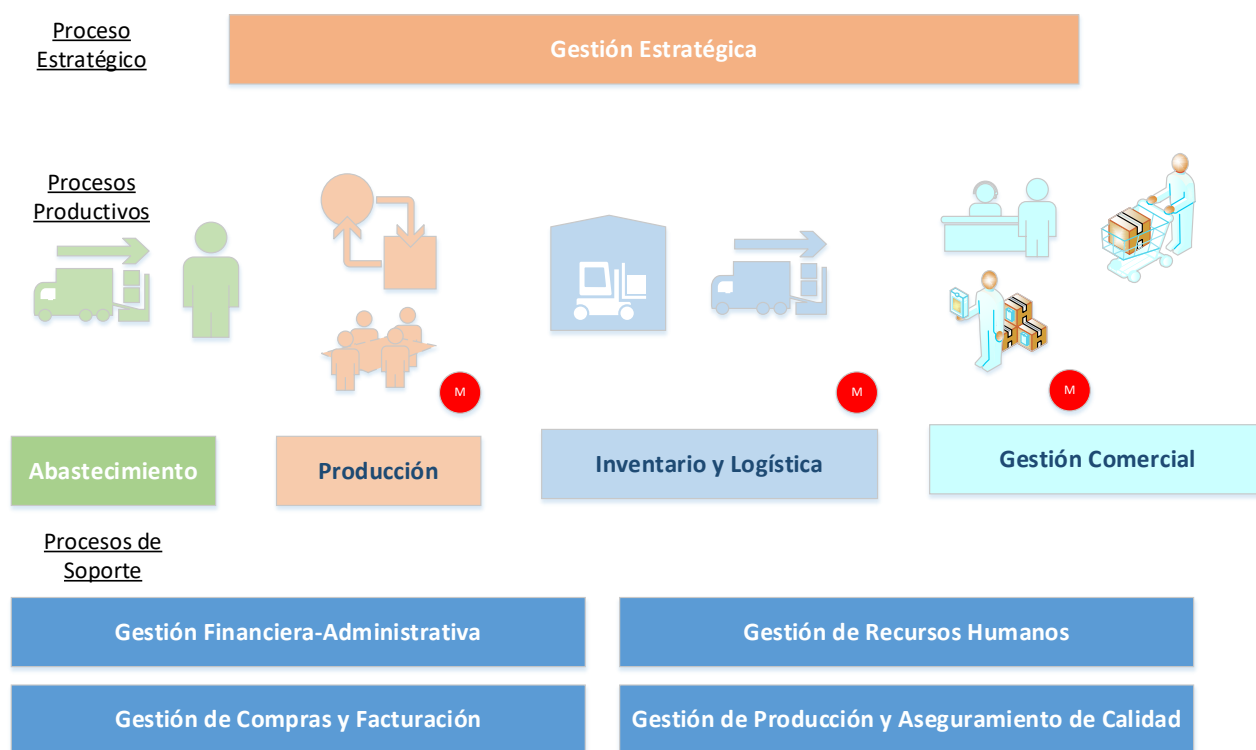
Factor de Riesgo	Tipo de Riesgo	Nivel	Consecuencias	Plan de Mitigación	Costo de Mitigación	Estado
Competidores Fuertes	Comercial	Medio	Competidores que no permitan ingresar en zonas identificadas como potenciales	Incrementar el nivel de relacionamiento con clientes e incrementar margen de utilidad	0.5% de margen en total de ventas en la zona	Abierto
Rotación de Personal de ventas	Talento Humano	Medio	Perder conocimiento y portafolio de clientes	Políticas de Talento Humano adecuadas, plan de recompensas acorde al mercado	Gastos por liquidaciones y gastos por curva de aprendizaje nuevos recursos	Cerrado
Apalancamiento Financiero	Financiero	Medio	No obtener el apalancamiento planificado para el período 2019 y que se llegue a incrementar el costo de créditos	Gestionar fuentes de financiamiento de forma oportuna, aprovechar apalancamiento con proveedores y cobro rápido con clientes.	Costos de apalancamiento (altos por falta de oportunidad ti:17%)	Cerrado
Productos Importados	Mercado	Alto	Ingreso de nuevos productos importados a menor precio, reducción de participación en el mercado	Posicionar la marca y fomentar la estrategia tomada sobre la calidad del producto y la tradición del mismo.	Sin Costo	Abierto

3.3 Mapa de Procesos Megapinturas.

Megapinturas debe contar con un mapa de procesos claramente definido, lo cual va a permitirle generar eficiencias durante todo su ciclo de producción, inicialmente no se identificó la necesidad de tener un mapa de experiencia del cliente, sino lograr mapear todo el proceso de Megapinturas y si priorizar los procesos sujetos a mejora, que naturalmente están enfocados a la producción y proceso de ventas, de esta forma lograr mejorar e implementar un modelo de experiencia y servicio incluido en los procesos comerciales, a través de protocolos de venta claramente definidos para la fuerza comercial de Megapinturas.

A continuación, se presenta el mapa de procesos de Megapinturas con los procesos priorizados a mejorar (marca roja):

3.1 Gráfico Mapa de Procesos Megapinturas



3.4 BenchMark

En la industria de Pinturas y en los segmentos que Megapinturas se encuentra, la mayor amenaza o rivales competitivos son principalmente Pinturas Cóndor y Pintuco, a continuación, se detalla las principales características competitivas de cada uno:

Cuadro 3.5 Bench Mark

Marca	Productos	Segmentos	Canales
Pinturas Cóndor	Arquitectónico: Latex, Base Acuosa, para interiores y exteriores Madera: Lacas, Selladores, Fondos, Masillas. Metalmecánicas: Pinturas especializada, Marina y Petrolera	Construcción Amas de Casa (Mantenimiento de Hogares) Industria Madera, Muebles, etc Industrial	Fuertemente posicionados en Canales de distribución como Kywi y Ferrisariato. También cuenta con canales de distribución autorizados como ferreterías, etc
Pintuco	Arquitectónico Metalmecánico e Industrial	Segmentos de Construcción, Mantenimiento de Hogares e industrial	Canales de distribución masivo y cuenta con un canal propio "Pintacasa". También cuenta con canales de distribución autorizados como ferreterías, etc.
Pinturas Unidas	Arquitectónica Industrial, posee distribución de Sayerlack y representación de Courtaulds, recubrimientos marinos	Segmentos de Construcción, Mantenimiento de Hogares e industrial	Fuertemente posicionados en Canales de distribución como Kywi y Ferrisariato. También cuenta con canales de distribución autorizados como ferreterías, etc
Megapinturas	Arquitectónico Industrial (metalmeccánica, no recubrimientos marinos)	Sector de Construcción, Artesanos Industriales, Mantenimiento de Hogares (amas de casa)	No cuenta con alta presencia en canales de distribución masiva, cuenta con venta directa a canales de distribución minoristas, ferreterías, etc.

Capítulo 4

4 Generalidades de Manejo de Marketing

Megapinturas actualmente posee diferentes formas de marketing de sus productos. Tiene publicidad en redes sociales como Facebook y su propia página web. Además, se realiza un marketing entregando calendarios o ciertos regalos a clientes. El marketing que actualmente se realiza es relativamente bajo comparado con el de sus competidores ya que no existe una forma organizada o estructurada sobre cómo realizar un marketing efectivo. Megapinturas planea implementar un sistema de marketing planificado para lograr mejorar su nivel de ventas en el país.

4.1 Precio.

El precio es un factor fundamental en el mercado de pinturas debido a que la mayor parte toma las decisiones en base a este factor. La gente prefiere comprar su pintura orientada en precios más bajos y como segundo factor se considera la calidad ya que no hay mucha diferenciación en este tipo de productos.

Megapinturas ha optado por mantener un precio de venta más bajo que el de sus competidores. Sin embargo, el margen bruto promedio actual que maneja Megapinturas en la venta de todos sus productos es el 70% lo cual es mucho superior al margen promedio del mercado que es de aproximadamente el 30%.

Cuadro 4.1 – Análisis de las 5C

Factores 5C	Aspectos globales	Efecto en Megapinturas
Clientes	El mercado potencial es la ciudad de Quito más ciudades del sector centro norte del país donde Megapinturas ha tenido una gran acogida. Megapinturas al tener casi el 1% del mercado es fácilmente proyectable a que este pueda crecer en el tiempo con una adecuada estrategia de marketing y llegar fácilmente al 2% o inclusive más. Adicionalmente hay que considerar que la construcción en nuestro país está en una etapa de desarrollo por lo que los negocios asociados a este mercado tienen una tendencia creciente.	Siempre pensando en sus clientes Megapinturas establece precios más atractivos que sean de bajo costo y de una calidad intermedia. Pueden existir acuerdos comerciales con grandes ferreterías a los cuales se les aplica una lista de precios preferencial.
Compañía	La Compañía tiene su visión y misión claramente definidas entregando productos de buena calidad y un precio competitivo en el mercado.	Megapinturas es una compañía familiar que busca resultados positivos para sus socios. Por este motivo el precio es fijado de

Factores 5C	Aspectos globales	Efecto en Megapinturas
	<p>Megapinturas, para el tamaño de su operación, tiene una adecuada estructura organizativa. Actualmente se encuentra financiada con capital propio de sus socios.</p> <p>Visión: Marcar la diferencia con soluciones creativas y servicios de calidad.</p> <p>Misión: Somos generadores de redes de negocios basados en la innovación</p>	<p>acuerdo a los conocimientos de su principales Administradores para poder generar utilidad. Siempre se busca generar un margen de 70% que ayuden a cubrir los gastos operativos de la compañía.</p>
Competidores	<p>Migapinturas es una compañía pequeña dentro del mercado de pinturas y sus principales competidores son empresas extranjeras como pinturas Cóndor, Pintuco, y Pintulac. La calidad que presenta Megapituras en sus productos es competitiva con los productos de estas compañías, sin embargo, el posicionamiento se ha visto marcado por una amplia trayectoria de sus competidores y la gran inversión que realiza su casa matriz.</p>	<p>Al existir un mercado amplio, pero con competidores muy fuertes, Megapinturas ha optado por establecer un precio más bajo que el de sus competidores para ser atractivos en el mercado. Generalmente Megapinturas negocia un 10% menos del precio de sus competidores para poder atraer más clientela.</p>
Colaboradores	<p>Los principales stakeholders de Megapinturas son las ferreterías, comunidades, proveedores, competidores, distribuidores, empleados y clientes ya que en este círculo se desarrollan sus operaciones.</p>	<p>Los colaboradores marcan un papel importante para establecer los precios de Megapinturas. Inicialmente la compañía analiza su entorno y posibles acuerdos con ferreterías o asociados para establecer sus precios con cierto descuento o bonificaciones. Los descuentos que se puede manejar con ferreterías es de un 5% o pudiese incrementar en base de nivel de ventas.</p>
Contexto	<p>En Ecuador existen amplios mercados, sobre todo el mercado de producción de pinturas en donde su principal relación al mercado de la construcción está directamente relacionada, por lo tanto, se prevé una demanda mayor en</p>	<p>A nivel de ambiente económico del país no hay una afectación directa en los precios de pinturas. Por lo tanto en este contexto el precio no se ve afectado.</p>

Factores 5C	Aspectos globales	Efecto en Megapinturas
	pinturas. Adicionalmente, en un país en el que se prevé una estabilización política y legal ayuda a que más inversores vengan al país e inviertan en construcción. Por ejemplo, Metro de Quito, ampliación de aeropuerto, edificaciones para oficinas y para hogares, entre otros.	

El cuadro 4.2 indica la matriz de precio – calidad en la cual se identificó que los productos de Megapinturas se encuentran dentro del grupo “Good value” ya que buscan ser calidad media con precios bajos en el mercado.

Cuadro 4.2 – Matriz de precio – calidad de Kotler

		Precio		
		Alto	Medio	Bajo
Producto de calidad	Alto	Premium	High Value	Super Value
	Medio	Over Charging	Average	Good Value
	Bajo	Rip-Off	False Economy	Economy

La estrategia de precios a utilizarse en Megapinturas está relacionada con mantener precios bajos para alcanzar más oportunidades en el mercado y capturar mayor presencia. Actualmente Megapinturas ha venido manteniendo los precios bajos con lo que se ha mantenido en el mercado. Sin embargo, para alcanzar un nuevo nivel y acaparar más mercados es necesario implementar estrategias de ventas sin que afecten al precio ya establecido ya que si aumentamos el precio difícilmente se podrá competir con las grandes empresas ya establecidas en el mercado.

4.2 Producto

Los productos que maneja Megapinturas son los arquitectónicos y metalmecánicos de marca propia. Adicionalmente, Megapinturas es distribuidor de otras marcas tales como Cóndor, Unidas, Pintuco, Pintulac y Adheplast.

Los productos arquitectónicos son pinturas de látex que son utilizadas para decoración de hogares y vienen en presentaciones de 3.7 litros. Por lo general son utilizadas para decorar y proteger ambientes interiores y exteriores bien acabados como fachadas, paredes, puertas, ventanas, cielos rasos, entre otras.

Los productos metalmecánicos se subdividen en Anticorrosivo y Esmalte. La pintura anticorrosiva es utilizada principalmente en la industria metalmecánica, torres metálicas, muebles metálicos, tuberías aéreas, entre otras. La pintura Esmalte se puede utilizar para protección y decoración de superficies metálicas, madera, mampostería e industria metalmecánica.

4.3 Plaza

Es importante partir que para Megapinturas su estrategia no es volcarse a canales directos de venta, esto debido a los costos que puede implicar montar tiendas o cualquier canal que represente costos fijos para la empresa, sin embargo, también se parte del análisis de mercado realizado y el mejor esquema de venta es el indirecto, Megapinturas posee una fuerza de ventas considerable de 8 personas, las cuales tienen un ámbito de acción geográfico y un portafolio de clientes atractivo.

Al momento la forma de venta es tradicional, en la que se basa mucho en el relacionamiento de los vendedores con los canales de distribución, hay que continuar partiendo del análisis realizado con el mapa de empatía, en el cual se refleja que hay que mantener este relacionamiento para poder transmitir la estrategia de venta de ganar y ganar y con alto margen que representa la venta de los productos de Megapinturas. De todas formas, es importante considerar la activación de un canal digital, el cual permita al menos tener un catálogo en línea y permita realizar ventas en línea; sin duda alguna no se puede esquivar las tendencias digitales, que por un lado permiten incrementar el espectro de acción de una empresa y la relación con sus clientes, y también permite reducir costos en la operación de su fuerza de ventas.

En definitiva, Megapinturas deberá mantener su estrategia comercial fomentando el relacionamiento con sus clientes, especialmente en la zona centro sur del país, su fuerza de ventas será fortalecida y capacitada en temas relacionados s servicios y técnicas efectivas de venta. Por otro lado, se activará un canal web que permita optimizar la cadena de venta y pedidos con sus más cercanos clientes, esto no quiere decir que solo será para ellos sin embargo la masificación de este piloto debe ser con sus clientes optimizando los pedidos y venta.

La fuerza de ventas no incrementará en su head count, lo único que se continuará realizando es la especialización de sus vendedores y en caso de rotación la contratación de vendedores especialistas y con alta experiencia en el mercado, de ser posible con un portafolio de potenciales clientes.

Para finalizar en el análisis de plaza, también se formará y mantendrá abierto el canal con artesanos para poder comercializar productos a través de este gremio muy fuerte por su poder de recomendación.

4.4 Promoción

Los elementos de promoción que Megapinturas deberá fomentar con sus principales canales de venta, será comunicar el alto índice de rentabilidad que tiene la venta de sus productos, adicional se implementará promociones en la compra de productos, es decir poder generar promociones por alta rotación de productos, por volumen y demás estrategias de promoción que van a permitir a Megapinturas posicionarse con sus productos.

Gran parte de la estrategia de promoción que Megapinturas ejecutará será apalancado en la mejora de su modelo de servicio, personalizar mucho más y focalizarse en los clientes potenciales de la zona centro sur, que es la más rentable y en donde su producto tiene gran acogida.

Otro elemento fundamental de promoción será el renovar su marca, es decir refrescar su imagen y marca, apelando a los resultados obtenidos en la investigación de mercado, en la que la relacionaban con las pinturas del pasado como Cóndor y Unidas, que eran pinturas de tiempo atrás que tenían una calidad que solo Megapinturas ha logrado mantener; por tal motivo Megapinturas apelará a posicionarse con un diseño de su imagen y todos los factores promocionales que lo rodean, basado en rescatar y dejar claro que es una pintura de calidad y que tiene mucha tradición.

Otro factor importante y que no deberá ser aplazado es refrescar su página web, potencializándola para poder llegar a sus clientes de primera mano con un catálogo en línea y desplegando la posibilidad de vender en línea, esto le va a permitir promocionar y refrescar su marca, alineado a nuevos servicios y generar optimización en su cadena de venta y distribución.

Finalmente, el trabajar en la promoción de su marca es un factor muy importante que debe ir de la mano de toda la estrategia para incrementar sus ventas, no será factible lograr los objetivos planteados si no se logra la inversión y objetivos relacionados a promoción de sus productos y servicios.

4.5 Plan de ventas

Megapinturas con la finalidad de alcanzar sus objetivos de incrementar ventas, se ha planteado un plan de ventas muy agresivo, el que le permitirá incrementar su participación en el mercado y especialmente posicionarse como uno de los líderes en la zona centro sur del país.

Con este antecedente Megapinturas le apuesta al talento de sus vendedores y lograr mejorar su servicio, generar una estrecha relación con sus distribuidores y poner a su disposición los mejores productos, por canales oportunos y un precio que genere rentabilidad en toda la cadena.

Para generar ventas se ha contratado y capacitado a sus vendedores, logrando un mejor perfil diferenciador y que sepan llegar al cliente.

Se ha realizado un análisis del año 2017 - 2018 y se ha visto un incremento importante en ventas del 2% y 8%, respectivamente. Esto debido a que se ha conseguido ser subdistribuidor de varias marcas importantes en el mercado, sin embargo, lo que busca Megapinturas es posicionar más su marca principal por lo que se ha proyectado un incremento similar logrando llegar a un nivel de ventas de US\$2,455,445 mientras en el año 2018 el nivel de ventas fue de US\$1,471,529 como se indica en la tabla 4.5.

Cuadro 4.3: Forecast

	Real			Proyectado				
	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Ventas totales	1,327,514.00	1,357,812.00	1,471,529.00	1,555,453	1,692,256	1,875,974	2,079,637	2,455,445
Incremento %	-	2%	8%	6%	9%	11%	11%	18%

La venta como se mencionó en plaza y promoción seguirá siendo principalmente a través de su fuerza de ventas, con un personal altamente calificado se espera que el pronóstico sea cumplido, a esto se le sumará una adecuada estrategia de relacionamiento y fidelización con clientes. Otro factor que será disruptor será el canal de venta web, se habilitará un canal de venta digital que permitirá realizar compras a los clientes al por mayor y agilizará y optimizará la cadena de venta y distribución de los productos.

Otro factor que se considera potencializar y fue mencionado en promoción, es aprovechar las estrechas relaciones que se van a generar con gremios de artesanos, para poder aprovechar su poder de recomendación y uso de pinturas a los clientes finales.

Finalmente, esta estrategia ha sido definida como la más viable ya que combina varios elementos que fueron analizados durante el estudio de mercado y las capacidades comerciales y de servicios que Megapinturas ha desarrollado durante el tiempo que ha operado en el mercado; una estrategia de ventas focalizada en fortalecer el perfil de vendedores, fortalecer el esquema de servicio y relacionamiento con sus cliente, focalizar geográficamente sus esfuerzos de ventas y finalmente aprovechar un variado portafolio de servicios, claramente es una estrategia de ventas muy fuerte y que puede generar eficiencia y rentabilidad a la empresa.

Capítulo 5

5 Supuestos Generales

Los supuestos generales para la elaboración de un plan financiero adecuado se va a considerar los datos reales del país como sin inflación, salario básico, datos del sector, entre otras.

Actualmente Megapinturas cuenta con la infraestructura adecuada para el mercado que ellos manejan. Su maquinaria permite una producción de 300,000 litros de pintura al año, sin embargo, lo que producen actualmente es 60,000 litros al año lo que representa el 0.5% de participación en el mercado nacional. Lo que Megapinturas se plantea es llegar a 0.75% de porcentaje de participación en el transcurso de 5 años.

El precio de la pintura es un precio que no tiende a tener grandes variaciones al tratarse de una materia prima con una oferta importante en el mercado. Megapinturas se ha planteado que el precio crezca aproximadamente lo mismo que se estima de crecimiento de la inflación, es decir, considerando un promedio de los últimos 4 años se tiene 0.55% de crecimiento. Debido al comportamiento de la inflación en los últimos años se considerará que la inflación será el mismo porcentaje para las proyecciones. Megapinturas no estima un crecimiento mayor en sus precios para los próximos cinco años ya que ellos se han caracterizado en competir por precio que por otros factores.

A nivel de mano de obra, Megapinturas considera que le está haciendo falta un vendedor adicional debido que los trabajadores que tiene actualmente en la planta y administrativos son los adecuados para la operación. Inclusive los trabajadores de la planta y administrativos podrían mejorar su eficiencia si se logra obtener una mayor demanda del producto. Para el trabajador de igual forma se estimará un salario básico más un porcentaje de comisiones por ventas de 10% de su salario mensual. No se considera elevar más los salarios debido a que está existiendo un incremento en el desempleo, por lo tanto, el salario básico seguirá con la misma tendencia de años anteriores de crecer aproximadamente 2%. Para el año 2019 se incrementará los gastos por un trabajador más incluyendo el 2% de incremento salarial y desde el 2020 en adelante se incrementará solo el 2%. En el 2021 se repotenciará con un trabajador más para llegar a mas sectores del país y alcanzar la meta de llegar a tener el 0.75% del mercado nacional.

Tampoco se considera que Megapinturas deba adquirir una nueva deuda para fondear este incremento del trabajador ya que cuenta con los recursos suficientes para hacerlo.

Megapinturas realizó trabajos de mantenimiento en sus maquinarias durante el año 2016 y 2017 por lo que se estima que durante el periodo de 5 años mas no se realizará mantenimiento. Se estima que en el 2022 y 2023 se vuelva a realizar el mantenimiento con el mismo costo del 2016 y 2017, respectivamente. Los demás años solo se realizará un monto menor referente al año 2018 incrementado por la inflación.

Los seguros se considera un incremento únicamente en la inflación ya que no se planea expandir sus activos fijos. De igual forma los impuestos municipales se considera con un incremento similar a la inflación.

Se considera que la tasa de impuesto a la renta para los próximos 5 años se mantendrá en el 25%.

Para los intereses que actualmente tiene Megapinturas se considera que los mismos se mantendrán al largo de los 5 años hasta finalizar el préstamo.

Los dividendos no serán pagados dentro de los próximos cinco años ya que se busca un crecimiento de la compañía.

A continuación de resumen las principales variables consideradas para los supuestos generales:

Cuadro 5.1: Supuestos Financieros Generales

Pincipales Supuestos	2019	2020	2021	2022	2023
Crecimiento	0.05125	0.082	0.1025	0.1025	0.17425
Inflación	0.55%	0.55%	0.55%	0.55%	0.55%
Producción y ventas	1.05	1.08	1.10	1.10	1.17
Salario	4,728.00	4,822.56	4,919.01	5,017.39	5,117.74
Comisiones	472.80	482.26	491.90	501.74	511.77
IESS 12.15%	631.90	644.54	657.43	670.57	683.99
Movilización	1,206.60	1,206.60	2,413.20	2,413.20	2,413.20
Materiales y repuestos	-	-	-	59,651.73	56,835.29
Mantenimiento	-	-	-	33,162.56	106,185.09
Impuesto a la renta	25%	25%	25%	25%	25%

5.1 Estructura de Capital y Financiamiento

5.1.1 Estructura de capital

Megapinturas actualmente tiene un capital de US\$140,000 compuesto de capital propio y un financiamiento de US\$30,705 con instituciones financieras. La estructura de capital es aproximadamente 82% de accionistas y 18% de financiamiento. La política será no repartir dividendos dentro de los próximos cinco años. El objetivo de endeudamiento es el 60% de capital y 40% de endeudamiento.

5.1.2 Financiamiento

Como antecedentes es importante mencionar que Megapinturas actualmente funciona con pocos trabajadores y el objetivo principal es el incremento de rentabilidad. Megapinturas trabaja actualmente por debajo de la capacidad instalada con sus maquinarias por lo tanto no es necesario realizar adquisición de activos, de acuerdo a lo comentado por su Gerente General, se analiza que la mejor opción es ampliar el mercado en la región norte del país

para lo cual se considera necesario incrementar la fuerza de ventas. Por este motivo, se ha establecido contratar un trabajador adicional. Por lo antes mencionado, Megapinturas no requiere de una inversión inicial importante ya que es un negocio en marcha. Bajo estos aspectos se ha considerado importante una inversión inicial de US\$100,000 en marketing con el objetivo de ampliar las ventas. Adicionalmente en el año 2018 adquirió una deuda para cancelar otros pasivos a largo plazo que tenía con proveedores y accionistas. Esto se espera liquidar en 6 años aproximadamente y posteriormente volver a evaluar posibles inversiones. La inversión inicial se lo obtendrá de financiamiento propio ya que se cuenta con los recursos dentro de la compañía a través de recuperación de cartera y venta de inventario.

5.1.3 Costo promedio ponderado de capital

Para el cálculo de la tasa de descuento se usará el WACC “Costo Promedio Ponderado de Capital”, donde para tasar la parte de Capital patrimonial se usará la metodología del “Capital Asset Pricing Model” (CAPM) Modelo de Valoración de Activos de Capital, y que, combinada con el costo de la deuda aplicado al préstamo de largo plazo en las proporciones establecidas por la estructura de Capital señalada anteriormente, entrega la tasa de descuento a ser utilizada.

Para el cálculo de K_s usamos la metodología del CAPM como se detalla a continuación, contemplando un factor de Riesgo país que ajustará las tasas internacionales para que pueda ser usado en el Ecuador:

$$K_s = R_f + \beta(R_m - R_f) + \text{Riesgo País}$$

R_f : Tasa libre de riesgo. Para este factor aplicamos el promedio de los últimos años de la tasa de rendimiento de los bonos del tesoro de los Estados Unidos con plazo a 5 años: 1.851%¹

Riego País: Tomado la tasa de riesgo país promedio de los últimos 5 años se ha considerado el 7.41% para el cálculo.

R_m : Tasa de rendimiento del mercado. Se toma el rendimiento promedio de los últimos 5 años de S&P 500 del 10.90%.

β : beta. Para determinar este factor se ha partido del valor de beta desapalancado calculado por Damodaran.

β beta desapalancado del sector - Building Materials: 1.10²

T: La tasa impositiva resulta del efecto compuesto del impuesto a la renta y la participación a trabajadores $T = 0.25 + 0.15 \cdot (1 - 0.25) = 0.3625$

Para la ejecución del CAPM del capital accionario de esta empresa se usa una beta apalancado acorde a las características de endeudamiento reales proyectadas.

¹ <https://es.investing.com/rates-bonds/u.s.-5-year-bond-yield>

² http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html

$$\beta \text{ Apalancado} = \beta \text{ Desapalancado} \times \left(1 + \frac{D}{E}(1 - T)\right)$$

$$\beta \text{ Apalancado} = 1.10 \times \left(1 + \frac{D}{E}(1 - 0.3625)\right)$$

A continuación, se muestra el cálculo de beta utilizando la estructura de capital objetivo de 60% Capital (E) y 40% Deuda (D).

$$\beta \text{ Apalancado} = 1.10 \times (1 + 0.67(1 - 0.3625))$$

$$\beta \text{ Apalancado} = 1.57$$

El costo del capital accionario es el siguiente:

$$Ks = 1.851\% + 1.57(10.90\% - 1.851\%) + 7.41\%$$

$$Ks = 23.47\%$$

Acorde a las tasas vigentes en el banco central del Ecuador, para proyectos PYMES, se toma como costo de la deuda un 11.83%, con lo que se tiene el siguiente costo de capital promedio ponderado para evaluar el proyecto.

$$WACC = \frac{E}{D + E} Ks + \frac{D}{D + E} (1 - T)Kd$$

$$WACC = 0.60 (23.47\%) + 0.40 (1 - 0.3625) * 11.83\%$$

$$WACC = 17.10\%$$

5.2 Balances proyectados

Para los balances proyectados se utilizó los supuestos que se indican en la sección 1.5 del presente capítulo. Ver anexo 1 para los balances proyectados.

Adicionalmente, como se puede ver en el Anexo 1, Megapinturas tienen una proyección creciente en el mercado para generar ingresos, pagar a sus accionistas y continuar operando a largo plazo.

5.3 Indicadores financieros

Como se puede observar en el Anexo 2, los indicadores financieros indican una eficiencia en rotación de cuentas por cobrar lo cual va de la mano con el principal supuesto de

incrementar la participación del mercado introduciendo un nuevo trabajador que permita la expansión de la Compañía.

El rendimiento sobre los activos (ROA) de igual forma es un indicador que aumenta y se mantiene constante pero que en ciertos años en los que la empresa realiza reparaciones o mantenimiento fuertes, este indicador desciende. Sin embargo, no es de preocupación ya que las inversiones son para mantener un ritmo adecuado de funcionamiento de las maquinarias.

El rendimiento sobre el capital (ROE) se puede ver con un crecimiento importante ya que las utilidades y patrimonio incrementan significativamente, ya que se estima que Megapinturas pueda ahorrar en costos que hacían disminuir su utilidad en años anteriores. De la misma forma, la proyección de ventas ayudará que las utilidades crezcan y con ellos el patrimonio de la compañía.

5.4 Punto de equilibrio

5.4.1 Punto de equilibrio Contable

Para el cálculo del punto de equilibrio contable aplicaremos la siguiente fórmula:

$$PEC = (\text{Costos fijos} + \text{depreciación}) / (\text{Precio de Venta} - \text{Costos Variables})$$

	<u>2018</u>	<u>2019</u>	<u>2020</u>	<u>2021</u>	<u>2022</u>	<u>2023</u>
Costos fijos	268,776	278,294	285,514	301,701	318,566	338,114
Depreciación	4,284	4,284	4,284	4,284	4,284	4,284
Precio de venta U	25	25	25	25	25	25
Costo de venta U	19	19	19	19	19	19
Punto de equilibrio	49,106	50,539	50,603	52,187	53,805	55,781

El cuadro indica cuantos litros de pintura se debe vender cada año para llegar al punto de equilibrio lo cual es un indicador alcanzable para Megapinturas ya que la capacidad instalada permite una producción anual de 300,000 litros anuales.

5.4.2 TIR – VAN

Al no tener una inversión de maquinaria o de activos fijos en general, se ha considerado como inversión los gastos que se incurrirían a lo largo de 5 años incluyendo el nuevo personal, nuevas reparaciones y mantenimiento lo cual nos ha arrojado un valor aproximado de US\$100,000, con lo cual tenemos una TIR positiva para el proyecto como se indica en el cuadro a continuación:

Tasa interna de retorno

	Inversión Inicial	Flujo 1	Flujo 2	Flujo 3	Flujo 4	Flujo 5	TIR
TIR	-100,000.00	32,896.16	36,225.21	51,929.90	18,058.35	18,611.46	19%

Con respecto al VAN utilizamos la tasa WACC de 17.10% para descontar los flujos obteniendo un VAN positivo de US\$4,907.

5.5 Análisis de sensibilidad

5.5.1. Escenario Optimista

El análisis de sensibilidad se ha realizado en base a la principal variable que buscamos mejorar que son las ventas. A continuación, los escenarios.

- Ventas: Para el análisis de sensibilidad se considera que las ventas van a incrementar 75% en 5 años.

Megapinturas Cia. Ltda						
Estado de Resultados del 1 de enero al 31 de diciembre						
	<u>2018</u>	<u>2019</u>	<u>2020</u>	<u>2021</u>	<u>2022</u>	<u>2023</u>
Ingresos	1,471,529	1,585,045	1,785,014	2,158,285	2,495,679	3,036,381
Costo de ventas	<u>1,137,889</u>	<u>1,225,668</u>	<u>1,372,748</u>	<u>1,650,729</u>	<u>1,898,339</u>	<u>2,296,990</u>
Utilidad Bruta	333,640	359,377	412,266	507,556	597,341	739,391
Gastos de operación	287,631	300,452	311,072	332,430	424,561	516,829
Otros ingresos egresos neto	<u>27,859</u>	<u>8,794</u>	<u>10,948</u>	<u>15,867</u>	<u>11,870</u>	<u>12,895</u>
Utilidad antes de intereses e impuestos (EBIT)	18,149	50,131	90,246	159,258	160,910	209,666
Intereses	<u>5,998</u>	<u>5,998</u>	<u>5,998</u>	<u>5,998</u>	<u>5,998</u>	<u>5,998</u>
Utilidad antes de IR y PT	12,151	44,133	84,248	153,260	154,912	203,668
Participación laboral	<u>1,823</u>	<u>6,620</u>	<u>12,637</u>	<u>22,989</u>	<u>23,237</u>	<u>30,550</u>
Utilidad antes de IR	10,328	37,513	71,611	130,271	131,675	173,118
Impuesto a la renta	<u>2,582</u>	<u>9,378</u>	<u>17,903</u>	<u>32,568</u>	<u>32,919</u>	<u>43,279</u>
Utilidad neta	7,746	28,134	53,708	97,703	98,756	129,838

Se puede observar como en este escenario se incrementa las utilidades con respecto a un escenario normal.

5.5.2. Escenario Pesimista

El análisis de sensibilidad se ha realizado en base a la principal variable que buscamos mejorar que son las ventas. A continuación, los escenarios.

- Ventas: Para el análisis de sensibilidad se considera que las ventas van a incrementar solo un 25% en 5 años.

Megapinturas Cia. Ltda
Estado de Resultados del 1 de enero al 31 de diciembre

	<u>2018</u>	<u>2019</u>	<u>2020</u>	<u>2021</u>	<u>2022</u>	<u>2023</u>
Ingresos	1,471,529	1,511,064	1,580,150	1,668,283	1,761,331	1,930,410
Costo de ventas	1,137,889	1,168,461	1,215,199	1,275,959	1,339,757	1,460,335
Utilidad Bruta	333,640	342,604	364,951	392,324	421,574	470,075
Gastos de operación	287,631	298,751	306,361	321,164	414,475	501,644
Otros ingresos egresos neto	27,859	8,794	10,948	15,867	11,870	12,895
Utilidad antes de intereses e impuestos (EBIT)	18,149	35,058	47,641	55,292	-4,771	-44,464
Intereses	5,998	5,998	5,998	5,998	5,998	5,998
Utilidad antes de IR y PT	12,151	29,060	41,643	49,294	-10,769	-50,462
Participación laboral	1,823	4,359	6,246	7,394	-1,615	-7,569
Utilidad antes de IR	10,328	24,701	35,397	41,900	-9,154	-42,893
Impuesto a la renta	2,582	6,175	8,849	10,475	-2,288	-10,723
Utilidad neta	7,746	18,526	26,547	31,425	-6,865	-32,169

Se puede observar como en este escenario se disminuye las utilidades e inclusive estaríamos en pérdidas.

Bibliografía:

Cámara de Industrias y Producción. 2019. <http://www.cip.org.ec/>

Revista Gestión. N° 247. 2019.

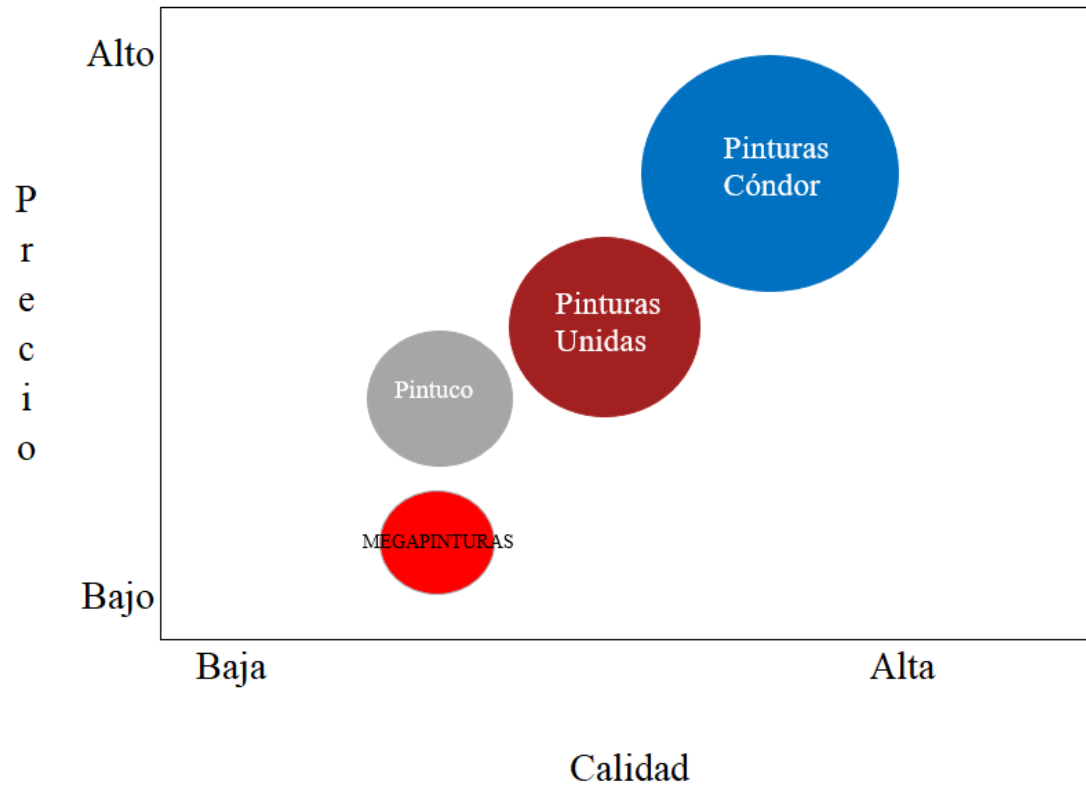
http://www.revistagestion.ec/sites/default/files/import/legacy_pdfs/247_005.pdf

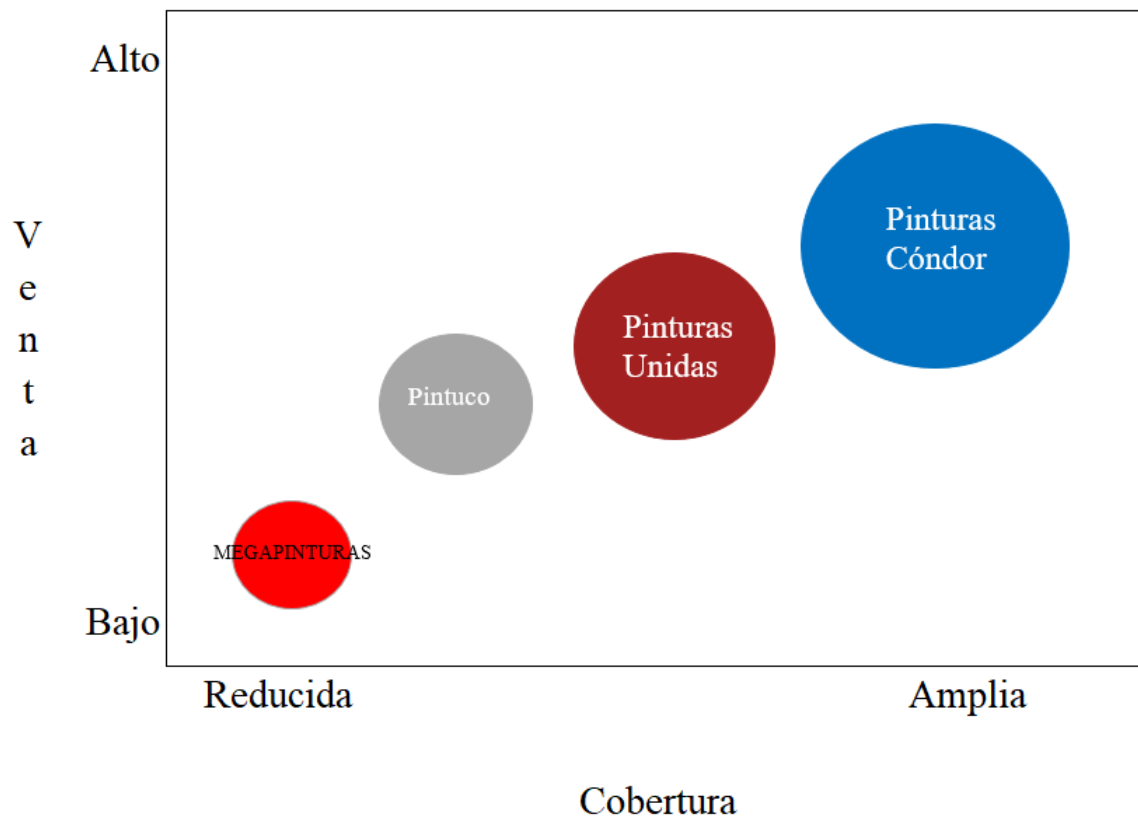
Investing, (2019). <https://es.investing.com/rates-bonds/u.s.-5-year-bond-yield>

Stern, (2019). http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html

Anexos

Anexo 1: Relación Calidad-Precio de Pinturas



Anexo 2: Relación Ventas-Cobertura, Pinturas

Anexo 3: Estados financieros proyectados

Megapinturas Cia. Ltda
Estado de situación financiera al 31 de diciembre

	<u>2016</u>	<u>2017</u>	<u>2018</u>	<u>2019</u>	<u>2020</u>	<u>2021</u>	<u>2022</u>	<u>2023</u>
Efectivo	17,154	746	20,748	53,644	89,869	141,799	159,857	178,469
Clientes	263,997	237,260	308,552	310,249	311,955	313,671	315,396	317,131
Impuestos	6,522	10,156	13,606	10,095	11,286	11,662	11,014	11,321
Inventario	175,515	209,616	116,819	122,806	132,877	146,496	161,512	189,656
Total activo corriente	463,188	457,779	459,725	496,794	545,986	613,628	647,780	696,576
Maquinaria y equipo	30,958	30,958	30,958	30,958	30,958	30,958	30,958	30,958
Muebles y enseres	5,750	5,750	5,750	5,750	5,750	5,750	5,750	5,750
Equipos de computación	27,926	28,637	28,637	28,637	28,637	28,637	28,637	28,637
Vehículos	86,647	86,647	86,647	86,647	86,647	86,647	86,647	86,647
Depreciación acumulada	-116,283	-116,283	-121,456	-125,740	-130,024	-134,309	-138,593	-142,877
Otras cuentas por cobrar	-	-	5,200	-	-	-	-	-
Total activos no corriente	34,999	35,710	35,736	26,252	21,968	17,684	13,399	9,115
Total activo	498,187	493,489	495,461	523,046	567,954	631,312	661,179	705,691
Cuentas por pagar	204,475	301,753	295,755	297,382	299,018	300,662	302,316	303,979
Préstamos	5,267	7,090	4,928	4,928	4,928	4,928	4,928	6,067
Beneficios empleados	9,070	7,882	9,541	9,732	9,926	10,125	10,327	10,534
Impuestos por pagar	-	-	2,582	8,097	13,803	19,839	12,972	14,913
Total pasivo no corriente	218,811	316,726	312,806	320,138	327,675	335,554	330,543	335,492
Cuentas por pagar	79,909	16,059	-	-	-	-	-	-
Préstamos	34,661	11,573	25,778	20,850	15,922	10,994	6,067	-
Otros pasivos	14,087	-	-	-	-	-	-	-
Total pasivo no corriente	128,657	27,632	25,778	20,850	15,922	10,994	6,067	-
Total Pasivos	347,468	344,358	338,584	340,988	343,597	346,548	336,610	335,492
Capital	140,000	140,000	140,000	140,000	140,000	140,000	140,000	140,000
Reserva Legal	18,206	18,206	18,206	19,095	19,985	20,874	21,763	22,652
Resultados acumulados	-7,488	-9,075	-1,329	22,962	64,372	123,890	162,806	207,547
Total Patrimonio	150,718	149,131	156,877	182,057	224,357	284,763	324,569	370,199
Total Pasivo + Patrimonio	498,187	493,489	495,461	523,046	567,954	631,312	661,179	705,691

Megapinturas Cia. Ltda
Estado de Resultados del 1 de enero al 31 de diciembre

	<u>2016</u>	<u>2017</u>	<u>2018</u>	<u>2019</u>	<u>2020</u>	<u>2021</u>	<u>2022</u>	<u>2023</u>
Ingresos	1,327,514	1,357,812	1,471,529	1,555,453	1,692,256	1,875,974	2,079,637	2,455,445
Costo de ventas	973,126	892,050	1,137,889	1,202,785	1,301,413	1,434,808	1,581,876	1,857,518
Utilidad Bruta	354,388	465,762	333,640	352,668	390,843	441,166	497,761	597,927
Gastos de operación	337,551	450,062	287,631	299,771	308,939	325,940	418,847	508,853
Otros ingresos egresos neto	2,333	-3,809	27,859	8,794	10,948	15,867	11,870	12,895
Utilidad antes de intereses e impuestos (EBIT)	14,505	19,509	18,149	44,102	70,956	99,359	67,044	76,179
Intereses	-	7,398	5,998	5,998	5,998	5,998	5,998	5,998
Utilidad antes de IR y PT	14,505	12,111	12,151	38,104	64,957	93,361	61,046	70,181
Participación laboral	2,176	1,817	1,823	5,716	9,744	14,004	9,157	10,527
Utilidad antes de IR	12,329	10,294	10,328	32,388	55,214	79,357	51,889	59,653
Impuesto a la renta	2,712	2,265	2,582	8,097	13,803	19,839	12,972	14,913
Utilidad neta	9,617	8,029	7,746	24,291	41,410	59,518	38,917	44,740

Megapinturas Cia. Ltda
Estado de flujo de efectivo

	<u>2018</u>	<u>2019</u>	<u>2020</u>	<u>2021</u>	<u>2022</u>	<u>2023</u>
Beneficio Neto		24,291	41,410	59,518	38,917	44,740
Depreciaciones		4,284	4,284	4,284	4,284	4,284
Variación del Capital de trabajo		9,249	-4,542	-6,944	-20,215	-25,485
Flujo operacional	-	37,824	41,153	56,858	22,986	23,539
Flujo de inversión	-100,000	-	-	-	-	-
Contratación de préstamos		-	-	-	-	-
Pago de préstamos		-4,928	-4,928	-4,928	-4,928	-4,928
Flujo de Financiamiento	-	-4,928	-4,928	-4,928	-4,928	-4,928
Flujo de Caja Libre	-100,000	32,896	36,225	51,930	18,058	18,611

Anexo 4: Indicadores financieros

	Indicadores financieros					
	<u>2018</u>	<u>2019</u>	<u>2020</u>	<u>2021</u>	<u>2022</u>	<u>2023</u>
Razon corriente	1.47	1.55	1.67	1.83	1.96	2.08
Razón Rápida	1.10	1.17	1.26	1.39	1.47	1.51
Razón Efectivo	0.07	0.17	0.27	0.42	0.48	0.53
Capital de trabajo	146,919	176,655	218,311	278,074	317,237	361,083
Razón de deuda total	0.68	0.65	0.60	0.55	0.51	0.48
Multiplicador de capital	3.16	2.87	2.53	2.22	2.04	1.91
Veces ganados intereses	3.03	7.35	11.83	16.56	11.18	12.70
Rotación del inventario	9.74	9.79	9.79	9.79	9.79	9.79
Dias de inventario	37.47	37.27	37.27	37.27	37.27	37.27
Rotación cuentas por cobrar	4.77	5.01	5.42	5.98	6.59	7.74
Dias cuentas por cobrar	76.53	72.80	67.29	61.03	55.36	47.14
Rotación del activo total	2.97	2.97	2.98	2.97	3.15	3.48
Margen de utilidad	1%	2%	2%	3%	2%	2%
Rendimiento de activos	2%	5%	7%	9%	6%	6%
Rendimiento de patrimonio	5%	13%	18%	21%	12%	12%

Escenario Positivo – Crecimiento de 75% en 5 años

Megapinturas Cia. Ltda
Estado de Resultados del 1 de enero al 31 de diciembre

	<u>2018</u>	<u>2019</u>	<u>2020</u>	<u>2021</u>	<u>2022</u>	<u>2023</u>
Ingresos	1,471,529	1,585,045	1,785,014	2,158,285	2,495,679	3,036,381
Costo de ventas	1,137,889	1,225,668	1,372,748	1,650,729	1,898,339	2,296,990
Utilidad Bruta	333,640	359,377	412,266	507,556	597,341	739,391
Gastos de operación	287,631	300,452	311,072	332,430	424,561	516,829
Otros ingresos egresos neto	27,859	8,794	10,948	15,867	11,870	12,895
Utilidad antes de intereses e impuestos (EBIT)	18,149	50,131	90,246	159,258	160,910	209,666
Intereses	5,998	5,998	5,998	5,998	5,998	5,998
Utilidad antes de IR y PT	12,151	44,133	84,248	153,260	154,912	203,668
Participación laboral	1,823	6,620	12,637	22,989	23,237	30,550
Utilidad antes de IR	10,328	37,513	71,611	130,271	131,675	173,118
Impuesto a la renta	2,582	9,378	17,903	32,568	32,919	43,279
Utilidad neta	7,746	28,134	53,708	97,703	98,756	129,838

Escenario Negativo – Crecimiento de 25% en 5 años

Megapinturas Cia. Ltda
Estado de Resultados del 1 de enero al 31 de diciembre

	<u>2018</u>	<u>2019</u>	<u>2020</u>	<u>2021</u>	<u>2022</u>	<u>2023</u>
Ingresos	1,471,529	1,511,064	1,580,150	1,668,283	1,761,331	1,930,410
Costo de ventas	1,137,889	1,168,461	1,215,199	1,275,959	1,339,757	1,460,335
Utilidad Bruta	333,640	342,604	364,951	392,324	421,574	470,075
Gastos de operación	287,631	298,751	306,361	321,164	414,475	501,644
Otros ingresos egresos neto	27,859	8,794	10,948	15,867	11,870	12,895
Utilidad antes de intereses e impuestos (EBIT)	18,149	35,058	47,641	55,292	-4,771	-44,464
Intereses	5,998	5,998	5,998	5,998	5,998	5,998
Utilidad antes de IR y PT	12,151	29,060	41,643	49,294	-10,769	-50,462
Participación laboral	1,823	4,359	6,246	7,394	-1,615	-7,569
Utilidad antes de IR	10,328	24,701	35,397	41,900	-9,154	-42,893
Impuesto a la renta	2,582	6,175	8,849	10,475	-2,288	-10,723
Utilidad neta	7,746	18,526	26,547	31,425	-6,865	-32,169