



Plan estratégico de la División Pinturas Sur de Layconsa

Trabajo de investigación para optar el Grado de
Máster en Dirección de Empresas

Luis Fernando Paredes Rosales

**Asesor:
Mtr. Miguel Ángel Bazán García**

Lima, noviembre de 2019

Dedicatoria

A Dios por darme la vida, estar siempre
conmigo, guiándome en mi camino y cuidando de
los míos.

A la Virgen María por su infinito amor y
bendiciones, a todos los consagrados que conozco y
que con sus oraciones acompañan mi día a día.

A mis Padres porque mi esfuerzo y metas
alcanzadas, reflejan la dedicación y el amor que
invirtieron ellos en mí.

A mi amada esposa, motor incondicional de mi
familia y mi persona.



Agradecimientos

Agradezco a Dios por guiarme siempre en mi camino y por permitirme concluir con este nuevo objetivo.

A mis padres quienes con su enseñanza y a través de su amor, paciencia y buenos valores, ayudaron a trazar mi camino.

A mi esposa Gina por ser el apoyo incondicional en mi vida, que con su amor y respaldo, me ayuda alcanzar siempre mis objetivos.

A mis hijos Andrés, Matías y Vanessa por su paciencia y por el tiempo que no les he dado por esta maestría.

A mi asesor, Ing. Miguel Bazan; por su tiempo, aportes y enseñanza.

Al PAD de la Universidad de Piura por permitirme concluir con una etapa más de mi vida.



Resumen ejecutivo

El presente trabajo tiene como finalidad elaborar un plan estratégico donde pueda impulsarse la división PINTURAS SUR de la empresa LAYCONSA; la misma que se dedica a la venta de productos de bases, imprimantes, pinturas látex, esmalte, sintético, barniz, pintura automotriz, pinturas especiales y diluyentes.

Al elaborar este trabajo se han considerado factores internos y externos, como las proyecciones necesarias para su crecimiento dentro de toda la región sur y a nivel nacional impulsando el desarrollo de la industria de pinturas y esmaltes.

Mediante el Modelo Organizacional del Octógono, base conceptual del Modelo de Adaptabilidad y Predictibilidad (MAP), se realizó el respectivo análisis interno evaluando las capacidades de la empresa, donde se identifican sus fortalezas y debilidades para su operación dentro del mercado peruano.

Con ello, se determinaron las características de la estructura de mercado, de la competencia y el posicionamiento de la marca dentro de su entorno empresarial, analizando todos los factores, su impacto y avance en el sector, lo cual permitió identificar las oportunidades para llegar a ser una empresa competitiva.

Esta serie de estudios y evaluaciones conllevó a que se redefina dentro del Directorio la misión, visión, valores y estrategia a implementar en la empresa para desarrollar planes de mejoramiento en su funcionamiento y operatividad; además de identificar los factores que se deberán potenciar (área de marketing, área de I+D, mayor presencia en los segmentos Premium y De Valor, entre otros) y qué otros factores descartar (productos de bajo margen de ganancia, diseño de envases desfasado, rotación de personal, entre otros).

Palabras clave: Plan estratégico; Layconsa división Pinturas Sur; pinturas y esmaltes; Modelo Organizacional del Octógono; estrategia

Abstract

The purpose of this work is to develop a strategic plan which can drive reforms to PINTURAS SUR division of the company LAYCONSA; which sells bases products, primers, latex paints, enamel, synthetics, varnishes, automotive paints, special paints, and thinners.

In preparing this work, internal and external factors have been considered, such as the projections necessary for its growth within the entire southern region and at the national level, promoting the development of the paints and enamels industry.

Through the Organizational Model of the Octagon, the conceptual basis of the Adaptability and Predictability Model (MAP), the respective internal analysis was carried out evaluating the capabilities of the company, where its strengths and weaknesses were identified for its operation within the Peruvian market.

With this, the characteristics of the market structure, of the competition and the positioning of the brand within its business environment were determined, analyzing all the factors, its impact, and progress in the sector, which allowed identifying the opportunities to reach being a competitive company.

This series of studies and evaluations led to the redefinition within the Directorate of the mission, vision, values and strategy to be implemented in the company to develop improvement plans in its working and operability; in addition to identifying what factors should be enhanced (marketing area, R&D area, greatest presence in the Premium and Value segments, among others) and what other factors to discard (products with low profit margin, outdated packaging design, staff turnover, among others).

Keywords: *Strategic plan; Layconsa Pinturas Sur division; paintings and enamels; Octagon Organizational Model; strategy*

Tabla de contenido

Dedicatoria	iii
Agradecimientos	v
Resumen ejecutivo	vii
Abstract	ix
Introducción	1
Capítulo 1. Descripción de la organización	3
1.1. Productos y servicios	3
1.2. Organigrama de la empresa	4
1.3. Participación en el mercado	4
Capítulo 2. Plan Estratégico de Layconsa división Pinturas Sur	7
Capítulo 3. Análisis y Diagnóstico	9
3.1. Identificación de Factores Externos.....	9
3.1.1. Clientes.....	15
3.1.2. Competencia.....	15
3.1.3. Proveedores.....	16
3.1.4. Nuevos entrantes.....	16
3.1.5. Sustitutos.....	17
3.2. Identificación de Factores Internos.....	17
3.2.1. Cadena de valor.....	17
3.2.2. Capacidad Comercial	18
3.2.3. Capacidad logística	18
3.2.4. Capacidad de infraestructura.....	20
3.2.5. Capacidad financiera.....	21
Capítulo 4. Formulación de la estrategia	23
4.1. El Octógono: Modelo de Adaptabilidad y Predictibilidad (MAP)	23
4.1.1. Primer nivel (Modelo Mecanicista): La Estrategia.....	24
4.1.2. Segundo nivel (Modelo Psicosociológico): La Cultura	25
4.1.3. Tercer nivel (Modelo Antropológico): La Organización.....	26
4.2. Modelo de Negocio.....	27
Capítulo 5. Análisis de la estrategia	29
5.1. Visión.....	29

5.2.	Misión	29
5.3.	Valores	29
5.4.	Objetivos a largo plazo	29
5.5.	Estrategia General	29
5.5.1.	Selección de la estrategia	30
5.5.2.	Definición de estrategias	31
5.5.3.	Implementación de estrategias	32
5.5.3.1.	Estrategia de Precios	32
5.5.3.2.	Promoción y comunicación	32
5.5.3.3.	Servicio al cliente.....	32
5.5.3.4.	Reestructuración de cuerpo de ventas.....	33
5.6.	Matriz EFI y análisis FODA de la empresa	34
5.6.1.	Matriz EFI	34
5.6.2.	Análisis FODA.....	35
5.6.3.	Análisis de oportunidades y alternativas.....	36
5.6.3.1.	Fortalezas	36
5.6.3.2.	Debilidades	37
5.6.3.3.	Oportunidades	37
5.6.3.4.	Riesgos.....	38
Capítulo 6.	Implementación de la estrategia	39
6.1.	Políticas.....	39
6.2.	Plan de Marketing	41
6.2.1.	Objetivo.....	41
6.2.2.	Definición del público objetivo.....	41
6.2.3.	Diagnóstico de la situación actual.....	43
6.2.4.	Análisis de Competitividad (5F's de Porter).....	43
6.2.5.	Estrategia de mercadotecnia.....	43
6.2.5.1.	Objetivos	43
6.2.5.2.	Descripción	43
6.2.5.3.	Fases.....	44
6.2.5.4.	Estudio de mercado.....	44
6.2.5.5.	Investigación de mercado	45
6.2.6.	Marketing publicitario de la marca	45
6.2.7.	Objetivo publicitario	46

6.2.8. Lugares de distribución.....	47
6.2.9. Estrategias de distribución	47
6.2.10. Estrategias para producto	48
6.2.11. Estrategias de comunicación.....	49
6.2.12. Estrategia de marca	50
6.3. Plan Comercial.....	51
6.3.1. Análisis situacional	51
6.3.2. Entorno del mercado	51
6.3.3. Segmentación.....	51
6.3.4. Competencia.....	54
6.3.5. Objetivos y planificación	55
6.3.6. Estrategia de ventas.....	55
6.3.7. Plan de viabilidad (4P's).....	57
6.3.7.1. Producto.....	57
6.3.7.2. Precio	57
6.3.7.3. Plaza.....	57
6.3.7.4. Promoción.....	58
6.3.8. Estrategia comercial.....	58
6.4. Plan de Operaciones.....	58
6.4.1. Descripción del producto	59
6.4.1.1. Especificaciones del producto	59
6.4.1.2. Proceso de producción	60
6.4.1.3. Materia prima y proveedores	61
6.4.2. Capacidad de producción estimada.....	62
6.4.3. Manejo de inventarios.....	63
6.4.4. Equipo e instalaciones.....	63
6.5. Presupuesto	64
6.6. Análisis de Generación de Valor	67
6.7. Cronograma de Ejecución.....	68
6.8. Estructura Formal de la Propuesta.....	69
Conclusiones	71
Bibliografía	73
Anexos	77

Índice de tablas

Tabla 1. Principales líneas de producción y productos del sector pinturas y pigmentos	2
Tabla 2. Volumen de ventas por canales de distribución de Pinturas Sur	10
Tabla 3. Volumen de ventas por canales de distribución de Pinturas Sur	11
Tabla 4. Venta por marca de pinturas del segmento Súper económico a nivel de Arequipa... 12	
Tabla 5. Volumen de venta anual a nivel nacional y su valor en dólares por línea de pintura 13	
Tabla 6. Volumen de venta anual a nivel de Arequipa y su valor en dólares por línea de pintura	14
Tabla 7. Participación del Mercado de pinturas a nivel nacional y cantidad de galones que representan por marca	15
Tabla 8. Distribución de vendedores por zonas en la región sur.....	33
Tabla 9. Matriz EFI de Layconsa división Pinturas Sur	34
Tabla 10. Matriz FODA de Layconsa División Pinturas Sur.....	35
Tabla 11. Características del público objetivo de Layconsa división Pinturas Sur.....	41
Tabla 12. Top 10 de principales clientes de Layconsa División Pinturas Sur y los productos de su preferencia	42
Tabla 13. Actividades orientadas a los diferentes factores que impulsarán las ventas en Layconsa división Pinturas Sur	46
Tabla 14. Segmentación del mercado de Layconsa división Pinturas Sur.....	53
Tabla 15. Comparativo de precios de la competencia versus Pinturas Sur según productos por segmento.....	54
Tabla 16. Producción de galones de Layconsa división Pinturas Sur al corto, mediano y largo plazo	59
Tabla 17. Especificaciones de productos de línea de pinturas para concreto	59
Tabla 18. Proceso de producción de la línea de pinturas para concreto de Layconsa división Pinturas Sur	60
Tabla 19. Principales insumos suministrados para la fabricación de la línea de pinturas para concreto de Layconsa división Pinturas Sur	61
Tabla 20. Producción estimada en galones de la línea de pinturas de concreto de Layconsa división Pinturas Sur	62
Tabla 21. Principal equipamiento para la elaboración de la línea de pinturas de concreto de Layconsa división Pinturas Sur	63

Tabla 22. Estado de ganancias y pérdidas de Layconsa división Pinturas Sur, período agosto 2019 a julio 2020.....	64
Tabla 23. Presupuesto mensual, período Enero a Julio 2020.....	65
Tabla 24. Margen estimado de ganancia por categoría de productos, período enero a julio 2020	66
Tabla 25. Gastos operativos del mes de Julio, 2019	67



Índice de figuras

Figura 1. Estructura del organigrama de Pinturas Sur	5
Figura 2. Distribución de pinturas de concreto de Layconsa división Pinturas Sur por canal en Arequipa, en 2018	9
Figura 3. Venta a nivel nacional por marca de pintura del segmento súper económico	10
Figura 4. Venta a nivel de Arequipa por marca de pintura del segmento súper económico	11
Figura 5. Volúmenes de venta anual a nivel nacional por línea de pintura.....	12
Figura 6. Volumen anual de ventas por línea de pintura en Arequipa	13
Figura 7. Participación del mercado de pinturas a nivel nacional por marca.....	14
Figura 8. Cadena de valor de Layconsa división Pinturas Sur.....	19
Figura 9. Los tres niveles del Octógono que constituyen la Capacidad Evaluativa Interna	24
Figura 10. Lienzo de modelo de negocio de la Empresa Layconsa división Pinturas Sur.....	28
Figura 11. Preferencia de marcas de pintura a nivel de la ciudad de Arequipa	44
Figura 12. Percepción de clientes de cinco factores de competencia entre marcas de pinturas a nivel de Arequipa	56
Figura 13. Actividades del Plan estratégico a ejecutarse en el año 2019.....	68
Figura 14. Actividades del Plan estratégico a ejecutarse en el año 2020.....	69

Anexos

Anexo 1. Esquema del modelo de las 5 fuerzas de competencia de Porter.	77
Anexo 2. El Sistema de valor de Michael Porter.	78
Anexo 3. Diagrama de la Cadena de valor de Michael Porter.	79
Anexo 4. Representación del modelo del Octógono, elaborado por el professor Juan Antonio Pérez López.	80
Anexo 5. Segmentación de los principales productos latex por marca.	81
Anexo 6. Infografía que define la capacidad de producción en el tiempo.	82
Anexo 7. Estimación de producción de galones por día, semana y año de la línea de pinturas para concreto de Layconsa división Pinturas Sur en el corto, mediano y largo plazo.	83



Introducción

La historia de Pinturas Sur inicia con el Ingeniero Lorenzo Giordano Beccaria, quien trabajó para la empresa de pinturas FAST. En 1966, con el transcurrir de los años decide independizarse en Arequipa, al sur del Perú, dando origen a Sur Química, S.A. (por su ubicación geográfica) y constituye el escenario donde Lorenzo funda su primera compañía.

En mayo del 2002, la empresa Lápices y Conexos S.A. adquiere la unidad operativa de la empresa Sur Química S.A. por subasta pública; por lo que la empresa decidió adquirir una propiedad próxima a sus instalaciones para el desarrollo de sus operaciones, siendo inaugurada en noviembre del 2003.

Haciendo énfasis en lo que Dalmar (2014) describe:

Cuando una persona abre un balde de pintura y comienza a pintar una superficie de madera, plástico, metal o una pared de la casa, está poniendo punto final a un largo proceso de investigación, desarrollo y fabricación de uno de los productos más antiguos que la humanidad conoce. En la antigüedad, el hombre prehistórico utilizaba pigmentos extraídos de grasas animales o plantas para representar artísticamente aspectos de su vida diaria.

Nieto (2018) resume la utilidad de pinturas de línea arquitectónica como herramientas de protección de todo tipo de estructuras arquitectónicas u objetos diferentes de factores desgastantes (temperatura, humedad, salinidad, entre otros), además de brindar una mayor estética a las mismas.

Actualmente, la industria de pinturas y pigmentos ha evolucionado y está fuertemente ligada a otros sectores de la economía, principalmente, por los sectores de construcción y pesca para el caso de pinturas de uso doméstico e industrial. Por su parte, los pigmentos son utilizados en otros sectores para teñir pinturas, tintas, plásticos, textiles, cosméticos, alimentos, entre otros; sin embargo, los plásticos y las pinturas son los grandes demandantes de los pigmentos.

De acuerdo con el Ministerio de la Producción, las principales líneas de producción y productos son las siguientes:

Tabla 1. Principales líneas de producción y productos del sector pinturas y pigmentos

Pinturas de uso doméstico	Pinturas látex
	Pinturas de agua
Pinturas de uso industrial, marino y minero	Otras pinturas
	Barnices sintéticos
	Esmaltes sintéticos

Fuente: Ministerio de la Producción (2001)

Quinde, Rivera y Castro (2019) enfatizan:

En el mes de abril de 2019, el sector Construcción creció en 8,73% ante el mayor consumo interno de cemento (2,54%) y el avance físico de obras públicas (27,23%). La mayor inversión en obras públicas estuvo asociada al avance de obras en el ámbito del Gobierno Local (84,8%); mientras que disminuyó en el ámbito del Gobierno Nacional (-1,5%) y Gobierno Regional (-34,7%).

El resultado positivo del consumo interno de cemento (2,54%) se debió a la continuidad de obras de construcción en unidades mineras (Mina Justa- Ica, Zafranal-Arequipa, Las Bambas-Apurímac, Chinalco-Junín y Quellaveco-Moquegua); centros comerciales y proyectos inmobiliarios.

Cabe recordar que en marzo registró su mejor tasa de crecimiento en los últimos cinco años del mismo mes, con 5,77%. Tras ello, las expectativas del crecimiento sectorial para el 2019 se han elevado de 4,75% (febrero) a 6,22% (mayo), de acuerdo a la Encuesta de Expectativas del IEC de la Cámara Peruana de Construcción (Capeco).

Bajo este contexto, Layconsa división Pinturas Sur ha visto por conveniente replantear su estrategia mediante el Modelo Organizacional del Octógono y elaborar un Plan estratégico para el relanzamiento de sus productos, los cuales se ubicarán en los segmentos de gama media a alta.

Capítulo 1. Descripción de la organización

Layconsa división Pinturas Sur cuenta 16 años de trayectoria en el mercado local, dedicándose a la fabricación y comercialización de pinturas para todo tipo de superficie. Mediante el producto “Base Sur” ha logrado posicionarse en la línea de imprimantes para muros. Cabe destacar que Pinturas Sur cuenta con las siguientes líneas: arquitectónica, esmaltes, barnices, automotriz y diluyentes; lo que le ha permitido ofrecer diversidad de productos que satisfagan diferentes necesidades.

1.1. Productos y servicios

Pinturas Sur realizó un cambio en el año 2003 en cuanto a la reformulación de sus productos, etiquetas de envases y diseño de cartillas de colores; desde tal fecha se han adaptado acorde al mercado por conceptos de contenidos de información.

Los productos que dispone y distribuye Pinturas Sur se han dividido en cinco líneas, las cuales se describen a continuación:

Arquitectónica. Recubrimientos a base de látex. Línea que cuenta con un total de once productos que incluyen imprimantes y pinturas de acabado para concretos nuevos, eternit, mapesa, madera y cartón.

Esmaltes. Sistema alquídica convencional. Esta línea se compone por ocho productos, dos de los cuales se utilizan para la protección contra oxidación, cinco como pinturas de protección y decoración para metales y concreto; y uno para uso en cocinas y baños.

Productos para madera. Esta línea incluye dos productos como primera mano o acabado sobre la superficie, protección contra humedad y polillas, uno para la protección y decoración de superficies de madera en interiores, así como acabado para cerámicos, dos para la protección y decoración de superficies de madera expuestas a la intemperie y ambiente marino, uno para el sellado de maderas en general, dos para acabados de un ambiente de madera en general y uno para la protección y decoración de muebles metálicos y de madera; lo cual suma un total de nueve productos en esta línea.

Línea industrial y para mantenimiento. Esta línea cuenta con seis productos para la señalización de pisos de concreto y/o asfalto, pintado y protección de superficies metálicas, así como también de piscinas.

Línea automotriz. Esta línea engloba seis productos elaborados a base de resinas alquídicas y nitrocelulosas que brindan una buena adherencia en el pintado de vehículos.

La distribución de productos de Pinturas Sur se efectúa a nivel local (Arequipa Metropolitana), distribución a intermediarios, fabricante – detallista – cliente final; factor que le brinda una ventaja al estar localizado en la zona centro de la región sur del país, contar con una planta bien equipada que puede atender grandes cantidades de demanda, facilidad de entrega y personalización de producción.

1.2. **Organigrama de la empresa**

El organigrama de Pinturas Sur está estructurado como se observa en la Figura 1, de esta manera los procesos pueden desarrollarse de forma efectiva.

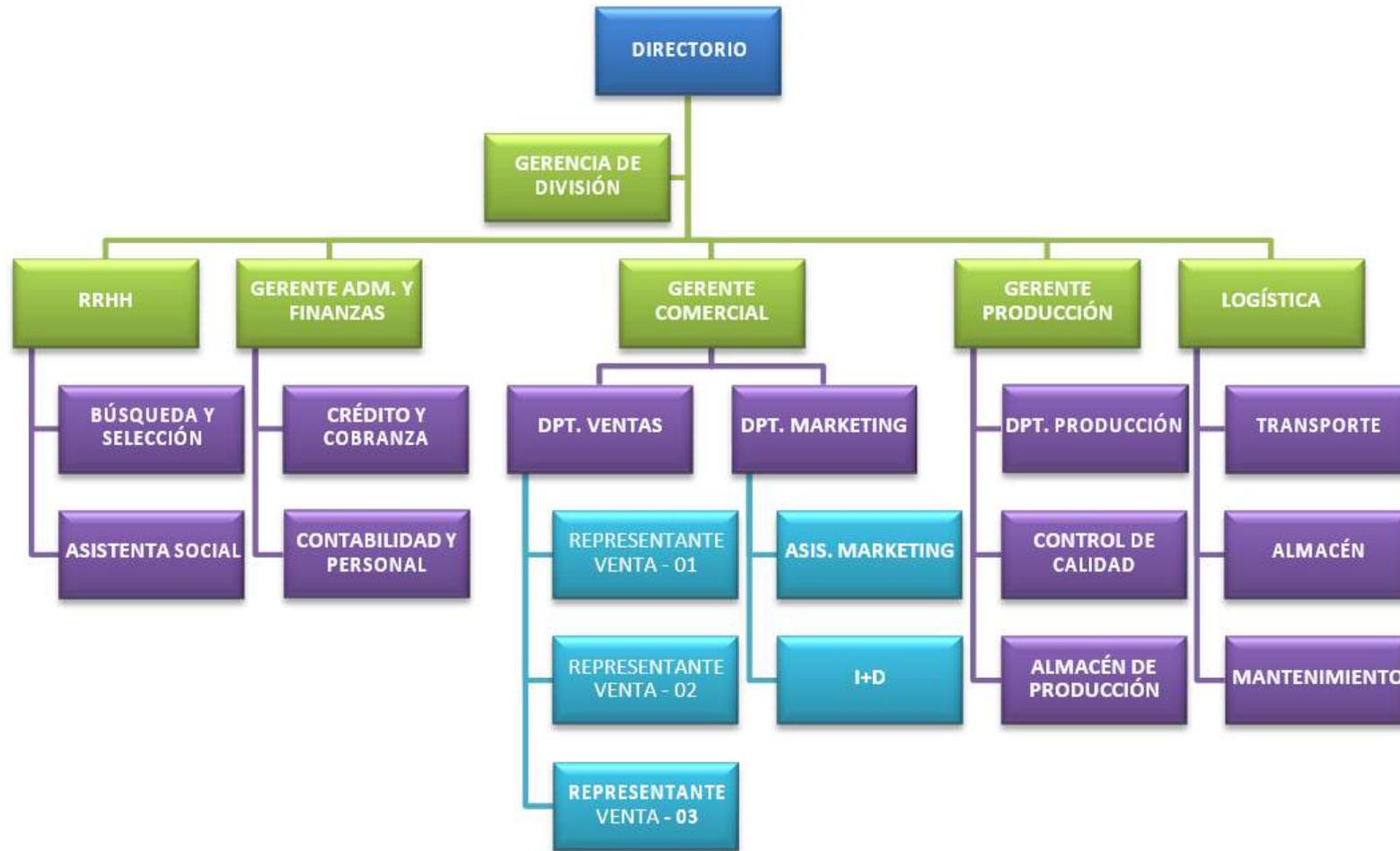
1.3. **Participación en el mercado**

La estadística del Ministerio de la Producción indica que hubo un decremento del 3.9% con respecto al 2018 en la reacción del mercado del consumo de galones en Arequipa, y en miles de dólares se registró un 0.8% más que en el año pasado.

En este panorama, Layconsa División Pinturas Sur se ubica en el tercer lugar con 36,252 galones de pintura vendidos en Arequipa, lo cual se traduce en una participación de casi el 8% del mercado local.

Layconsa con Pinturas Sur se ubica en un segmento de pinturas D-E, abarcando el 34% del mercado de pinturas súper económicas. Es por ello que el enfoque fundamental para el control de este mercado para Layconsa división Pinturas Sur es importante, ya que destaca más en ese segmento mostrando la mejor calidad al mejor precio.

Figura 1. Estructura del organigrama de Pinturas Sur



Fuente: elaboración propia

Capítulo 2. Plan Estratégico de Layconsa división Pinturas Sur

Luna (2016) menciona que el proceso de la planificación adecúa los recursos humanos, económicos, de equipamiento y materiales a los objetivos propuestos, los cuales se reflejan en la visión, misión, metas y estrategias propuestas para el desarrollo del plan.

Este mismo autor cita a David Gumpster, director del MIT Enterprise Forum, quien define un plan de negocios como el “documento que demuestra que un negocio puede vender lo suficiente de un producto o servicio como para que sea rentable y atractivo para los inversionistas”. Así mismo, menciona a Longenecker, Palich y Petty quienes lo sintetizan como el documento que contiene la esencia en la que se basa un determinado negocio y plantea la metodología de solución al problema identificado en éste.

La empresa peruana Layconsa se encarga de la producción, distribución y comercialización de bases, pinturas y barnices; hecho que marcó la diferencia dentro del mercado competitivo del sur del Perú en el rubro, ya que desde que abrió sus puertas sirvió como referencia del sector en esta zona geográfica.

Para elaborar el plan estratégico se realizará un análisis general de la empresa, tanto interno como externo; e incluso se hará un breve resumen del panorama general de la fabricación de pinturas en el Perú, así como las proyecciones de aumento en el crecimiento y potencial que puedan desarrollar en los próximos años.

Como herramienta base de este análisis se optó por usar el octógono, un análisis EFI y FODA, para tener una visión más clara y una perspectiva más amplia de la situación actual de la empresa.

Respecto al análisis interno se describirán todas las capacidades desarrolladas y por desarrollar para enfocar los esfuerzos necesarios en el desarrollo del plan estratégico que permitirá definir una estrategia general que ayudará a ampliar el paradigma del marco de la fabricación de pinturas peruanas.

Cuando hablamos del mercado actual, se coloca cada día como un mercado versátil, pero a la vez bastante exigente, donde requiere más eficiencia para satisfacer las necesidades en cuanto a productos y servicios de mejor calidad y mayor cuidado del ecosistema y el medio ambiente. Esto hace que la empresa logre posicionarse en el mercado local y regional, y pueda abarcar a futuro el mercado nacional con pinturas y esmaltes que logren cumplir con las expectativas del cliente.

Es por ello que Layconsa División Pinturas Sur, ha desarrollado como parte de su impulso una planificación estratégica capaz de captar y cumplir con las expectativas de los clientes en un mercado tan exigente en innovación, calidad y accesibilidad.



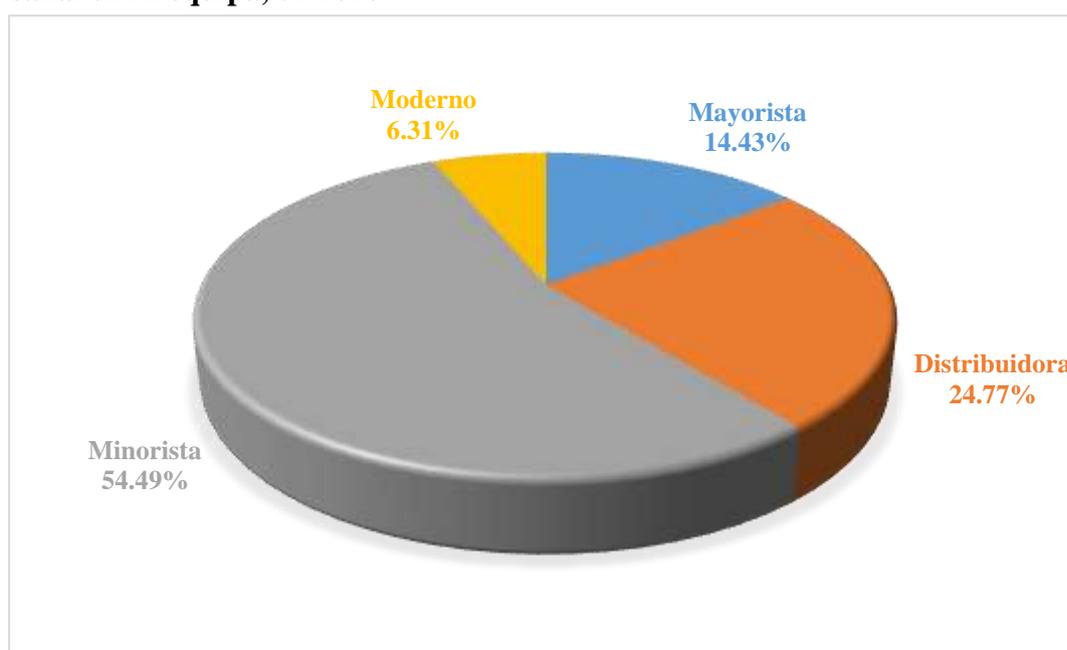
Capítulo 3. Análisis y Diagnóstico

3.1. Identificación de Factores Externos

El Informe Económico de la Construcción N° 21 de CAPECO (noviembre 2018) considera que el desarrollo de la industria de pinturas decorativas y acabados se debe al crecimiento de la construcción para el pintado de hogares que buscan satisfacer las necesidades de cuidado, mantenimiento y decoración de los inmuebles que habitan. Así mismo, destaca que los canales de distribución se han ampliado gracias al aumento de nuevos supermercados y ferreterías.

Esta información se ha visto reflejada en el primer semestre del año 2019, ya que, como indica el artículo “Ventas del sector retail movieron más de S/ 19 mil millones en primer semestre” (4 de julio de 2019), el Ministerio de la Producción (PRODUCE) informó que en los primeros seis meses del año las ventas del sector retail se incrementaron en 5.3% en comparación al mismo período del año pasado. Este crecimiento se atribuye al movimiento económico en supermercados, tiendas por departamento, ferreterías, boticas y farmacias. Los supermercados y tiendas por departamentos aumentaron 4% en sus ventas entre enero y junio de este año, mientras que, en el caso de ventas en ferreterías, el incremento se vio reflejado en un 4.4% debido a la reactivación de proyectos para la apertura de nuevos centros comerciales en el interior del país y la continuidad de las obras públicas.

Figura 2. Distribución de pinturas de concreto de Layconsa división Pinturas Sur por canal en Arequipa, en 2018



Fuente: elaboración propia

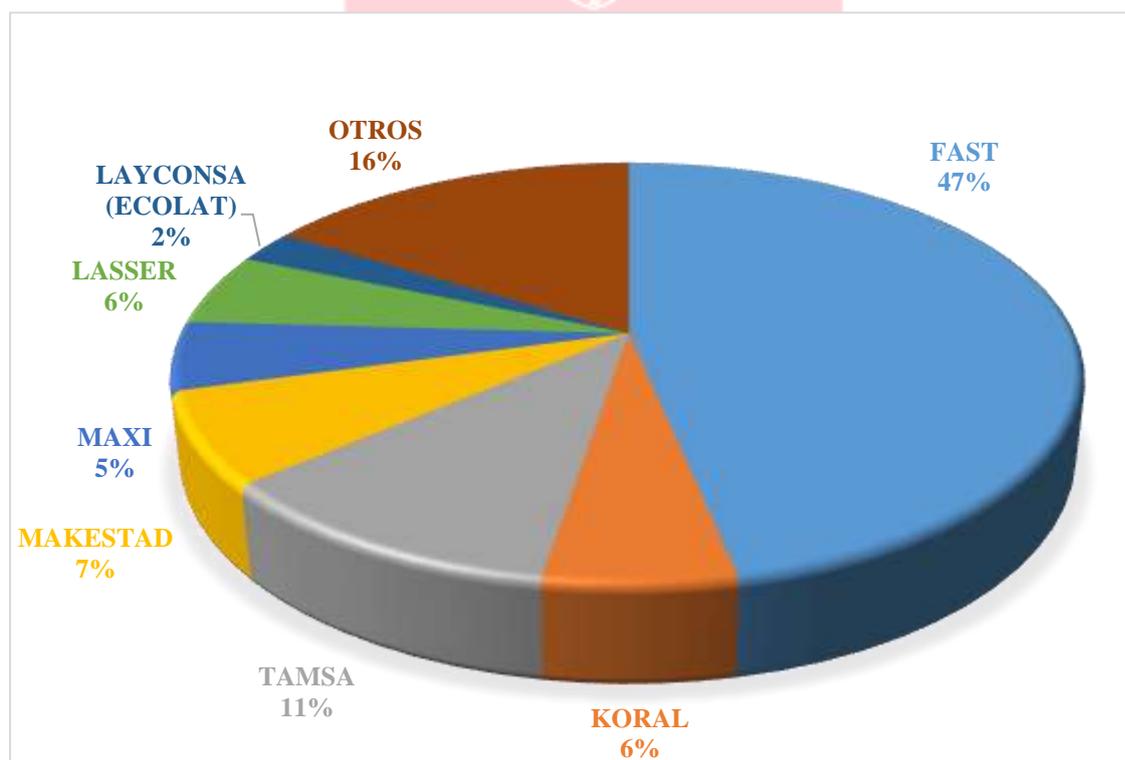
Tabla 2. Volumen de ventas por canales de distribución de Pinturas Sur

Canal	Porcentaje del total	Soles
Mayorista	14.43 %	S/ 659,701.64
Distribuidor	24.77%	S/ 1,133,382.29
Minorista	54.49%	S/ 2,492,976.47
Moderno	6.31%	S/ 288,760.74
TOTAL	100.00%	S/ 4,574,821.14

Fuente: elaboración propia

Estos incrementos de venta no sólo fueron producto de apertura en nuevas zonas, sino también de estrategias de precios bajos. CAPECO (2018) explica que “ante el aumento de la capacidad adquisitiva de los consumidores locales y de la población de estratos medio y bajo, las empresas han desarrollado pinturas económicas dirigidas a este segmento por el volumen que representa”.

Figura 3. Venta a nivel nacional por marca de pintura del segmento súper económico



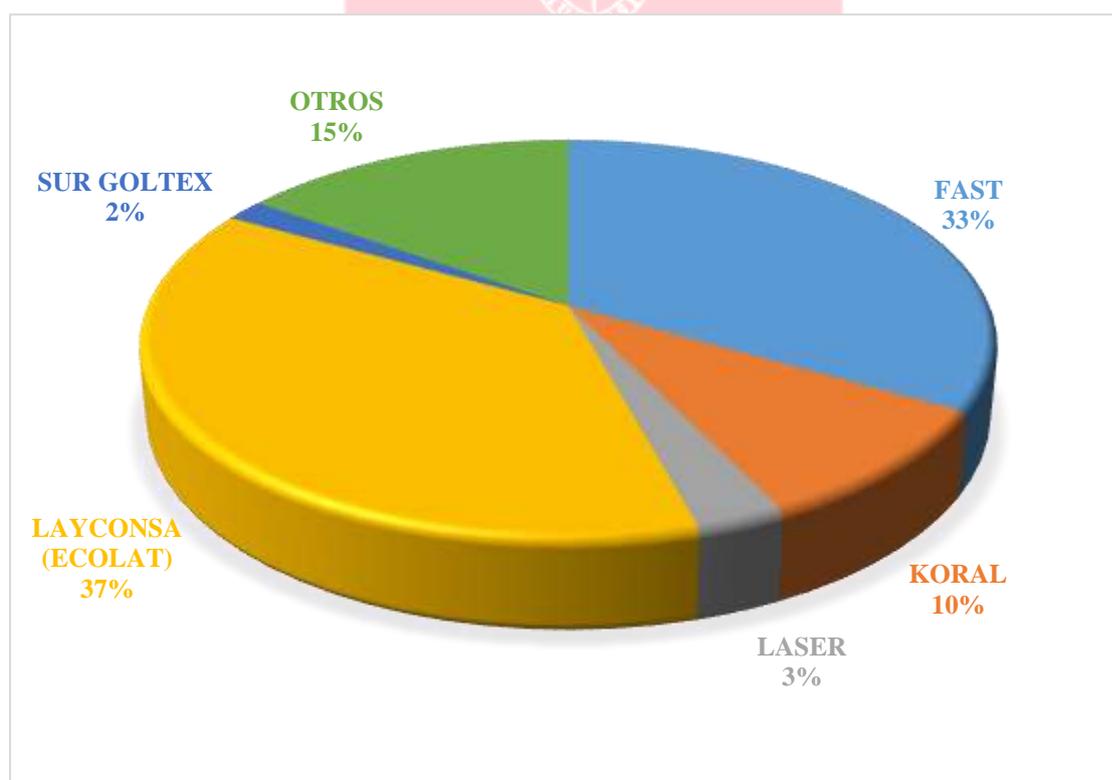
Fuente: Qroma (2015)

Tabla 3. Volumen de ventas por canales de distribución de Pinturas Sur

Marca	Porcentaje del total	Galones
FAST	47%	90,725
KORAL	6%	11,189
TAMSA	11%	21,404
MAJESTAD	7%	13,621
MAXI	5%	10,216
LASSER	6%	10,702
LAYCONSA (ECOLAT)	3%	4,865
OTROS	16%	30,994
TOTAL	100%	193,715

Fuente: Qroma (2015)

Figura 4. Venta a nivel de Arequipa por marca de pintura del segmento súper económico



Fuente: Qroma (2015)

Tabla 4. Venta por marca de pinturas del segmento Súper económico a nivel de Arequipa

Marca	Porcentaje del total	Galones
FAST	33%	5,337
KORAL	9%	1,513
LASER	3%	469
LAYCONSA (ECOLAT)	37%	5,983
SUR GOLTEX	4%	500
OTROS	11%	2,397
TOTAL	100%	159,799

Fuente: Qroma (2015)

Del mismo modo, se ha visto que la demanda de pinturas de uso industrial (petróleo, minero, pesquero, metalmecánico, entre otros) ha aumentado debido a la exigencia de la inocuidad ante la presión global de disponer de productos menos tóxicos según regulaciones internacionales del medio ambiente.

Figura 5. Volúmenes de venta anual a nivel nacional por línea de pintura



Fuente: Qroma (2015)

Tabla 5. Volumen de venta anual a nivel nacional y su valor en dólares por línea de pintura

Producto	Porcentaje del total	Galones	Valor en dólares (US\$)
Base e imprimante	38.00%	4,410,108	\$ 39,831,220
Pinturas para concreto	49.58%	5,754,418	\$ 51,972,754
Pinturas para metal	6.45%	748,558	\$ 6,760,826
Otros	5.97%	692,876	\$ 6,257,916
TOTAL	100.00%	11,605,960	\$ 104,822,716

Fuente: Qroma (2015)

Figura 6. Volumen anual de ventas por línea de pintura en Arequipa



Fuente: Qroma (2015)

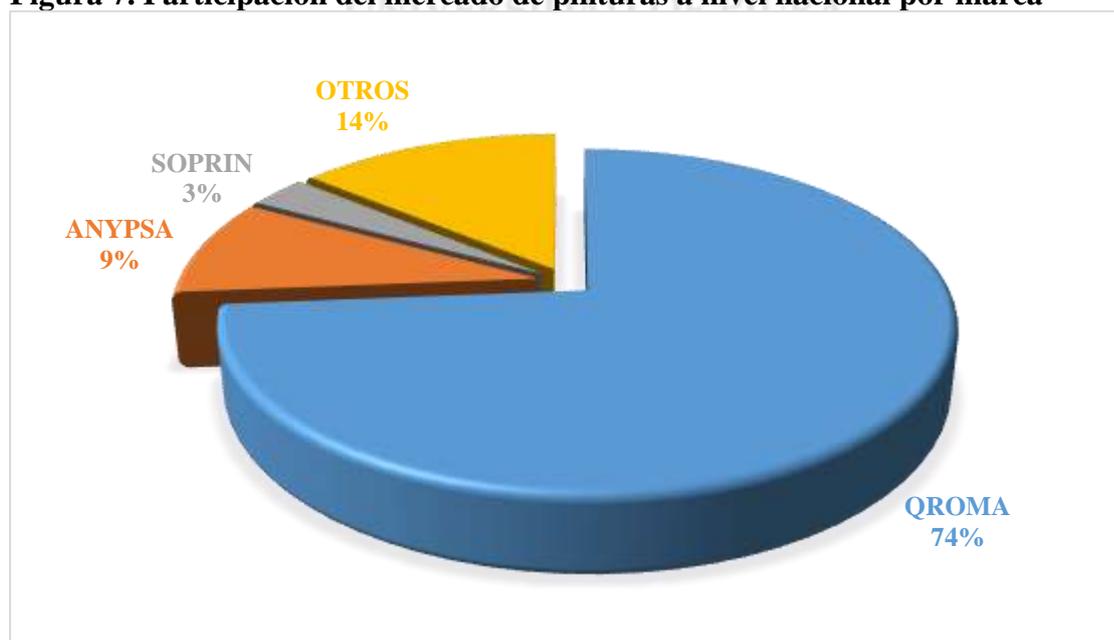
Tabla 6. Volumen de venta anual a nivel de Arequipa y su valor en dólares por línea de pintura

Producto	Porcentaje del total	Galones	Dólares
Base e Imprimante	38.00%	410,520	\$ 4,376,840
Pinturas para Concreto	42.66%	460,832	\$ 4,913,250
Pinturas para Metal	13.87%	149,855	\$ 1,597,711
OTROS	5.47%	59,092	\$ 630,025
TOTAL	100%	1080300	\$ 11,517,826

Fuente: Qroma (2015)

Por otro lado, la Cámara Peruana de la Construcción (CAPECO, 2018) indica que el mercado de pinturas y barnices mueve un promedio de UD\$ 270 millones de dólares, determinándose como el líder del mercado nacional a Qroma (American Colors, CPP, Tekno, Fast, Jet, Vencedor y Paracas) con un 72% del total, seguido de Anypsa con un 22%, Soprin S.A. (Majestad y Maxi) con 3%, Corporación Mara S.A. (Pinturas Aurora) con 3%, entre otros.

Figura 7. Participación del mercado de pinturas a nivel nacional por marca



Fuente: Qroma (2015)

Tabla 7. Participación del Mercado de pinturas a nivel nacional y cantidad de galones que representan por marca

Marca	% del total	Galones
QROMA	73.70%	4,241,006
ANYPSA	9.27%	533,243
SOPRIN	3.10%	178,387
Otros	13.93%	801,559
TOTAL	100.00%	5,754,418

Fuente: Qroma (2015)

El precio de pinturas se ve influenciado por el crecimiento de los productos súper económicos, los cuales reducen el precio promedio, ya que presentan menores beneficios para el usuario. CAPECO (2018) concluye en su informe que la industria de pinturas se ha visto afectada por la pérdida de dinamismo del sector construcción, minero y marino; sin embargo, se espera que esto mejore con las proyecciones de crecimiento a futuro.

Bajo este contexto, Layconsa división Pinturas Sur analizó su entorno mediante el modelo de las cinco fuerzas de competencia o modelo de las 5F de Porter (Anexo 1), el cual es un método de análisis muy utilizado para formular estrategias en muchas industrias (David, 2003).

3.1.1. Clientes

Existen clientes ferreteros con pedidos mayores a los del promedio que condicionan sus compras exigiendo soporte a la empresa con impulsadoras y entrega de material publicitario.

3.1.2. Competencia

Como se ha mencionado anteriormente, Qroma y Anypsa suman el 94% del total del mercado de pinturas.

Qroma. Qroma subió sus precios desde la quincena de enero del presente año, lo cual causó malestar en los clientes porque el cambio afectaría al cliente final. Sin embargo, esto representa una oportunidad para empujar las líneas de pinturas de Layconsa división Pinturas Sur, argumentado un mayor margen al cliente.

Las condiciones de venta son al contado, con un 1.5% de descuento al precio de lista y letra hasta 90 días. Promociones con bonificaciones y se entregan mensualmente polos, gorros, lapiceros, entre otros.

Anypsa. Mantiene sus precios. Otorgan cuotas de ventas con paquetes de líneas de pinturas dando un rebate, además de apoyo con merchandising (polos, gorros, etc.). Las condiciones de venta son iguales que en el caso de Qroma, al contado y letras hasta 90 días.

La rivalidad entre empresas se destaca por mantener costos fijos, los cuales podrían tener una pérdida frente a los demás competidores cuando se les compara con los distintos precios, la calidad requerida por el cliente y, por supuesto, por los distribuidores.

3.1.3. Proveedores

La compañía Layconsa división Pinturas Sur cuenta con una amplia cartera de proveedores que puedan suministrar los diferentes insumos químicos y minerales que se encarguen de abastecer la producción. Se trata de grandes, medianas y pequeñas compañías a nivel nacional e internacional.

Los proveedores tienen un bajo poder de negociación, puesto que el número de proveedores que pueden vender a Pinturas Sur es alto y estos productos cuentan con una diferenciación partiendo con certificados de calidad estandarizados. Esto beneficia a Pinturas Sur, ya que puede conseguir los productos que necesita a un costo más bajo.

3.1.4. Nuevos entrantes

Layconsa división Pinturas Sur debe enfocarse en fortalecer y consolidar las virtudes que impulsen a ser competitivos en el mercado y poder tener una mayor participación del tamaño del Mercado. Para ello se deben tomar en cuenta los siguientes factores:

- Una variación sustancial de la economía.
- La calidad de los productos.
- El sustancial valor de la marca.
- Costos.
- Requerimientos de inyección de capital.
- Ventajas de costo y en el aprendizaje.
- Mejoras de calidad de materia prima
- Nuevas tecnologías.
- Políticas de dirección.
- Políticas de gobierno en materia económica.

La entrada de nuevos competidores y productos es muy limitada, puesto que este sector cuenta con un líder con más del 90% del total del mercado. Para ello se plantea desarrollar productos con márgenes altos y diferenciados en precio competitivo frente a la competencia que se halla sola en el mercado.

3.1.5. Sustitutos

Para el sector industrial enfocado en pinturas, la innovación crece a pasos muy lentos (Pabón y Peñaranda, 2013). Los productos sustitutos se describirían como aquellos productos ecoamigables, de materias primas no tóxicas y que no causen daño al medio ambiente. Sin embargo, sus costos de producción son muy elevados, por lo que actualmente no se ha determinado una verdadera amenaza de productos sustitutos.

Actualmente varias empresas se dedican a la elaboración y fabricación de pinturas y bases imprimantes al igual que la que coloca a la venta en el Mercado Layconsa división Pinturas Sur.

3.2. Identificación de Factores Internos

3.2.1. Cadena de valor

Porter (1985) señala que la cadena de valor gestiona estratégicamente las actividades principales de una empresa para determinar el comportamiento de costos e identificar las variables de diferenciación que existen y aquellas que resulten ser más aptas a los fines del plan estratégico.

Además, afirma que la cadena de valor está insertada en un largo flujo de actividades que él denomina sistema de valor (Anexo 2). Los proveedores tienen cadenas de valor (valores ascendentes) que pueden influenciar en el desempeño de las empresas. Cuando una empresa determina el objetivo de su producto en la cadena de valor del comprador, entonces también está determinando sus necesidades a satisfacer. Ganar y sostener una ventaja competitiva depende del entendimiento no sólo de la cadena de valor de la empresa, sino también cómo la compañía encaja en el sistema de global de valores.

Así mismo, este autor indica que toda empresa es básicamente un conjunto de acciones (Anexo 3) que inicia con el diseño del producto, el cual se produce y vende para luego ser transportado y, de ser necesario, brindar el servicio de soporte del producto. Aunque las empresas en el mismo sector pueden tener similares procesos, las cadenas de valor de los competidores a menudo se diferencian, lo cual es un recurso clave de la ventaja competitiva.

Porter (1985) menciona que una cadena está constituida por nueve categorías genéricas que reflejan las actividades a desarrollar. Toda actividad requiere de equipos, insumos, recursos humanos y tecnologías para cumplir con el objetivo planteado. Consecuentemente, esta actividad generará información a partir de los registros de desempeño, performance del producto, clientes, inventarios de insumos, equipos y productos, así como cuentas por cobrar y pagar.

Porter (1985) clasifica las actividades de valor en primarias, es decir, aquellas que intervienen en la parte operativa del producto (manufactura, venta, traslado al cliente y servicio post-venta. Ver Figura 8); y de apoyo, las cuales constituyen un respaldo de las actividades primarias, ya que involucra los recursos y materiales para que se ejecuten. Los ambientes e infraestructura también sirven de soporte a dichas actividades.

A continuación, se muestran estas nueve categorías de representado las actividades de la cadena de valor de Layconsa división Pinturas Sur.

3.2.2. Capacidad Comercial

El usuario final adquiere las pinturas en establecimientos o distribuidores formales del canal tradicional (ferreterías o tiendas de pinturas) o el canal moderno (PROMART, SODIMAC, MAESTRO, etc.), teniendo baja presencia en este último. Por ello, Layconsa división Pinturas Sur se ha enfocado en abastecer y servir a los distribuidores formales del canal tradicional con el apoyo de tres vendedores que trabajan directamente para la empresa y cuentan con una gran capacidad competitiva.

3.2.3. Capacidad logística

La distribución de productos de Pinturas Sur se desarrolla en forma local (Arequipa Metropolitana), distribución a intermediarios, fabricante – detallista – cliente final.

El contar con un almacén en Arequipa genera una ventaja con respecto al stock. Pinturas Sur está ubicada en el centro de la región sur del país, por lo cual puede atender grandes cantidades de demanda, facilidad de entrega y personalización de producción.

Se debe volver a visitar ferreterías de las ciudades Arequipa, Moquegua, Tacna, Puno y Cusco (sondeo de clientes potenciales) para actualizar la base de datos e incrementar la cobertura por zona geográfica.

Figura 8. Cadena de valor de Layconsa división Pinturas Sur



Fuente: elaboración propia

Los clientes ferreteros cuentan con escaso y antiguo material promocional de Pinturas Sur, por lo que adquieren productos con mayor reconocimiento ANYPSA, Fast Color, CPP entre otros. La estrategia PULL indica que los esfuerzos de comunicación y de promoción deben estar orientados al ferretero, ya que tiene cierta influencia directa en la decisión de compra del cliente final.

En cuanto a transporte, Layconsa cuenta con cuatro unidades con la capacidad de carga: dos vehículos de 4 Toneladas y dos vehículos de 1.5 Toneladas. Dichas unidades se encuentran en perfecto funcionamiento. En cuanto al personal de despacho, se cuenta con tres conductores y hasta cuatro ayudantes, cantidad de personal adecuado para el reparto de mercadería.

Se ha identificado una limitante en época de campaña escolar, puesto que priorizan la distribución de útiles escolares generando retraso en el reparto de pinturas, por lo que los clientes se quejan al no recibir su pedido a tiempo. Frente a este problema, se debe utilizar un vehículo dedicado a la repartición exclusiva de pinturas por los meses que dure la campaña escolar (enero – marzo), ayudando así a que el cliente cuente con el stock que solicita.

El sistema de distribución se enfoca en priorizar los productos con urgencia y los que estén retrasados, además de ello depende de la distancia de reparto. Otra problemática que indican los responsables de reparto es que, a veces las ferreterías no están abiertas y tienen que regresar el producto, almacenan la pintura en el segundo y tercer piso haciendo el trabajo pesado. En ocasiones, el cliente no cuenta con espacio y el personal de Pinturas Sur acomoda la mercadería del cliente. Para evitar estos inconvenientes se plantea repartir la mercadería previa coordinación y que el cliente pueda contar con personal de descarga al momento de la entrega del pedido.

3.2.4. Capacidad de infraestructura

La planta de producción cuenta con de 387 m². Se tienen seis tipos de equipos, entre molinos, batidoras de pintura, dispersadores, selladoras, pailas y túnel de termo encogido; los cuales ocupan aproximadamente 120 m² del total del área de trabajo.

Para el almacenamiento de los productos se cuenta con un área de 1828 m². En esta área se ubican seis andamios simples y 16 andamios dobles, ocupando el 26% del área total del almacén. Para mantener el stock de la cantidad de pinturas producidas en buen estado se tienen tres andamios dobles y dos andamios simples, los cuales ocupan 87 m².

3.2.5. Capacidad financiera

Para continuar con el crecimiento de la empresa y poder seguir desarrollando lo descrito anteriormente, Layconsa división Pinturas Sur tendrá que incrementar su fuerza productiva, lo cual conlleva a aumentar su capital de trabajo.

Todas las compras que realice la empresa deben hacerse a través del apalancamiento de las compras de materias primas, con un mayor plazo para cancelar la deuda, menor costo y calidad superior de los pigmentos utilizados en cada uno de los productos. Además, se debe tener la percepción real de la cuantía acerca de los niveles del inventario adecuado para atender las demandas y necesidades del Mercado, además de poder buscar nuevas formas de financiamiento y que permitan aumentar la liquidez.

Demostrar el movimiento de las perspectivas financieras, donde se mostrarán los resultados de las decisiones tomadas en el pasado y las que se tomarán a futuro para poder señalar y describir lo que los directivos de la empresa esperan lograr con respecto a su desarrollo, rentabilidad, riesgos, estrategias e inversiones y cuentas.

Cabe recalcar que todo debe estar reflejado en los actos administrativos y contables que puedan demostrar todo a nivel financiero, desde sus inicios hasta la actualidad, ya que esto reflejará el estado de los objetivos a niveles económicos permitiendo evaluar el beneficio neto, la rentabilidad de las inversiones, los índices de solvencia, la liquidez, los recursos propios, beneficios por empleados, valor, sostenibilidad, ingresos, egresos y estructura financiera.

Todo esto se debe tener en cuenta para considerar el ciclo de del producto, ya que al momento de introducirlo en el mercado puede resultar con rendimientos negativos, lo cual puede desvirtuar la percepción del negocio en sí sin que esto sea una señal adversa.

La perspectiva financiera debe describir rasgos financieros, los resultados de decisiones estratégicas, las inversiones e indicadores financieros que puedan servir como instrumentos de control de gestión.

Capítulo 4. Formulación de la estrategia

4.1. El Octógono: Modelo de Adaptabilidad y Predictibilidad (MAP)

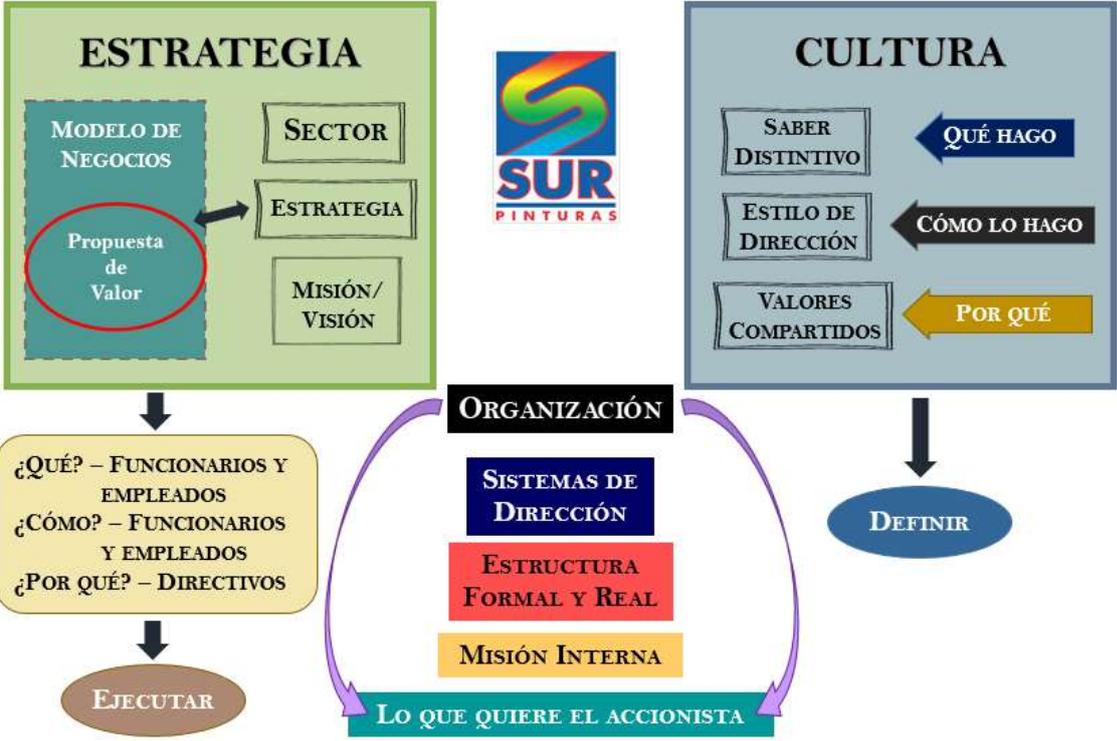
De acuerdo a Bazán (2018) el MAP “es un método de análisis que permite entender el impacto de las diferentes variables que determinan cómo opera una empresa y sus interrelaciones”. Así mismo indica que “la base del MAP es el modelo organizacional Octógono (Anexo 4) desarrollado por el profesor Juan Pérez”.

Ferreiro (2013) resume la utilidad de este modelo al entendimiento de lo que las personas buscan lograr como colaboradores de la organización, por lo que se toma en cuenta sus motivos, motivaciones y aprendizajes; así como también permite ilustrar el pensamiento sobre la realidad de la empresa.

Este mismo autor indica que el Octógono contiene tres niveles (Figura 9), los cuales se describen brevemente a continuación:

- a. El primer nivel el denominado Modelo Mecanicista (nomenclatura establecida por Juan Antonio Pérez López), en el cual se describen los aspectos de la realidad que no son influidos por la empresa (regulaciones oficiales, comportamiento de la competencia, etc.). A este nivel también se le conoce como plano Estratégico o Formal, porque trata de explicar cómo opera la empresa.
- b. El segundo nivel o Modelo Psicosociológico (denominación por Pérez López) se enfoca en la satisfacción de las necesidades cognitivas de los participantes, de la situación de la comunicación y participación en la organización.
- c. El tercer nivel o Modelo Antropológico determina la satisfacción de las necesidades afectivas de las personas que conforman la organización. Aquí se incluyen las misiones interna (propósito de la empresa enfocado en el personal interno), externa (necesidades reales de los consumidores) y los valores.

Figura 9. Los tres niveles del Octógono que constituyen la Capacidad Evaluativa Interna



Fuente: Bazán (2018)

4.1.1. Primer nivel (Modelo Mecanicista): La Estrategia

a. Entorno Externo

Existen dos líderes que, juntos, engloban más del 90% del mercado a nivel nacional. Se ha observado que la industria de pinturas ha sufrido un decremento por la pérdida de dinamismo del sector construcción, minero y marino; sin embargo, se ha registrado un dinamismo positivo debido a la reactivación de proyectos por la apertura de nuevos centros comerciales en el interior del país y la continuidad de las obras públicas. Así mismo, los canales de distribución se han ampliado gracias al aumento de nuevos supermercados y ferreterías.

Cabe destacar que el precio de pinturas se ve influenciado por el crecimiento de los productos súper económicos, los cuales reducen el precio promedio.

b. Estrategia

Se busca obtener un mayor margen de rentabilidad dirigiéndose a los segmentos Premium y De Valor, con productos de gama media-alta, a un precio más accesible de los que oferta actualmente el mercado; impulsados por los productos de los segmentos Económicos que llevan el reconocimiento de la marca.

c. Estructura formal

Layconsa división Pinturas Sur cuenta con un equipo humano capacitado, sin embargo, la carga laboral se ha incrementado dados los nuevos retos de la división, por lo que se ha visto la necesidad de la contratación de un asistente de Producción que apoye con las labores del Jefe de Producción e incremente la eficiencia en el desarrollo de actividades. Así mismo, contar con un practicante de Investigación y Desarrollo brindará soporte al área de Control de Calidad, y fortalecerá el saber distintivo de la empresa. Adicionalmente, el área de Ventas ha requerido un especialista en Marketing para promocionar la marca y fortalecer las relaciones actuales con los clientes.

d. Sistemas de Dirección y control

Layconsa división Pinturas Sur cuenta con el Reglamento Interno de Trabajo de Layconsa y Reglamento Interno de Seguridad y Salud en el Trabajo, además de un Plan de Marketing, Plan Comercial, Plan de Producción, Estados financieros e incentivos a sus colaboradores que soportan las operaciones para llevar a cabo la estrategia.

4.1.2. Segundo nivel (Modelo Psicosociológico): La Cultura

a. Saber distintivo

Se cuentan con protocolos de las diferentes formulaciones para los productos de pinturas. Además, para la elaboración de pinturas se han identificado cuatro etapas:

- Pesado de materia prima: recepción de órdenes de producción, pesado de insumos e ingreso de insumos a planta.
- Elaboración del producto: molienda de pigmento, completado de pintura y matizado.
- Envasado: en bolsa, balde plástico o de lata (dependiendo del producto).
- Embalado.

b. Estilos de Dirección

Las relaciones entre el equipo de la división son positivas. En ventas, cada uno responde por su zona asignada, sin embargo, frente a cualquier eventualidad, el equipo suele apoyarse. En Producción se observa un comportamiento similar, e incluso los fines de semana los colaboradores acuerdan confraternizar en pequeños partidos de fútbol, donde se relacionan con operadores de otras divisiones.

c. Estructura Real

El área de producción cuenta con un Jefe de Producción apoyado por el asistente de control de calidad. Además, se cuenta con matizadores, maquinistas, matizador de pinturas, y personal de packing (envasadores y etiquetadores). El equipo de ventas se constituye por un Jefe de Ventas, tres vendedores y tres impulsadoras.

4.1.3. Tercer nivel (Modelo Antropológico): La Organización

a. Misión externa

Mejorar la calidad de vida de sus clientes, preservando y embelleciendo el lugar en el que viven con pinturas de calidad a un precio más accesible.

b. Valores de la Dirección

Los colaboradores en la división se caracterizan por ser responsables con sus actividades y el trabajo en equipo. Desarrollan su día a día practicando la puntualidad y el respeto.

c. Misión Interna

La Gerencia recibe constantes informes sobre la opinión de los clientes respecto a los productos, por ello ha optado la apertura de los puestos de Asistente de Producción y Practicante de I+D. Estos puestos serán el soporte al área de control de calidad para la mejora en las operaciones y, de esta manera, la carga laboral podrá ser equitativa para todos los involucrados.

De esta manera, la división busca la seguridad y satisfacción del personal, además de la mejora de procesos que faciliten y garanticen la calidad de pinturas que se ofertan, por medio de la mejora continua en las actividades y formulaciones para ofrecer productos de calidad (de gama media a alta) a un precio más accesible de los ya existentes en el mercado, lo que permita obtener un mayor margen de ganancia.

d. Entorno Interno (personas)

Layconsa división Pinturas Sur es una empresa familiar, con 52 años en el mercado y cuenta con 21 trabajadores, de los cuales 20% son profesionales y 10% técnicos. La rotación del personal de planta de producción es promedio, y la mayoría lleva 3 años trabajando, en promedio. El personal femenino se encuentra en el área de ventas, mientras que en Producción son en su mayoría varones.

Bazán (2018) menciona que el modelo del Octógono se basa en cuatro pilares, siendo los tres primeros, parte del Modelo Organizacional: la *estrategia* (relaciones entre el entorno externo, la misión y visión que intervienen en la Estrategia), la *organización* (definida por el

entorno interno, misión interna estructuras formas e informal y los sistemas de dirección) y la *cultura* (contiene el conocimiento de la organización, el estilo y los valores de la dirección). Como cuarto pilar identifica al Modelo de Negocio que define cómo se ejecutará la estrategia.

4.2. Modelo de Negocio

Osterwalder y Pigneur (2011) indican que un modelo de negocio describe la metodología en que una empresa “crea, entrega y capta valor”. Ramos (2018) menciona que para comprender y analizar el entorno del diseño del modelo de negocio de la empresa, ésta resulta ser una herramienta práctica.

Bajo este contexto, Layconsa y su división Pinturas Sur ha elaborado un modelo de negocio basándose en la estrategia, la organización y la cultura de la empresa (Figura 10).



Figura 10. Lienzo de modelo de negocio de la Empresa Layconsa división Pinturas Sur



Fuente: elaboración propia

Capítulo 5. Análisis de la estrategia

5.1. Visión

“Ser la compañía líder en la fabricación de pinturas látex, esmaltes y barnices para todas las necesidades de recubrimiento de superficies”.

5.2. Misión

“Fabricamos y comercializamos pinturas para todo tipo de superficie orientado a profesionales y personas que buscan la perfección en acabados”.

5.3. Valores

Se propone los siguientes valores para ser promovidos continuamente en las actividades internas y externas de Pinturas Sur.

- **Investigación y desarrollo (I+D).** Impulsando nuevos productos acorde las nuevas necesidades que permitan obtener resultados efectivos.
- **Mejora continua.** Comprometidos a mejorar nosotros, nuestro trabajo y nuestros productos, buscando cumplir con las necesidades de nuestros clientes.
- **Responsabilidad.** Cumplimos con todos nuestros compromisos internos y externos, asistiendo oportunamente con seriedad y profesionalismo.
- **Medioambiental.** Utilización de insumos con certificación internacional hacen que nuestros productos sean de excelente calidad, no tóxicos, promovemos campañas internas y externas a favor del medioambiente.

5.4. Objetivos a largo plazo

- Incrementar las ventas y rentabilidad manteniendo un alto nivel de calidad que refleje la satisfacción de los clientes, consumidor final y distribuidores.
- Incrementar la eficiencia de las operaciones mediante la mejora continua de procesos.
- Lograr el compromiso del equipo humano en el desarrollo del Plan Estratégico.

5.5. Estrategia General

Con la planificación estratégica adecuada se pueden establecer los parámetros indicados para el avance e impulso dentro del proceso productivo empresarial esta permite examinar

analizar y discutir sobre todas las alternativas o proyectos que puedan ejecutarse; así mismo ayuda a la toma de decisiones; en síntesis, esto traza el camino para pasar a un avance significativo que es a donde se quiere llegar para lograr los objetivos.

5.5.1. Selección de la estrategia

La selección de la estrategia y su metodología respectiva es muy útil para Layconsa división Pinturas Sur, por lo que se podrán determinar las deficiencias que existen al llegar a los clientes y, consecuentemente, a los consumidores finales; de este modo se busca incidir en el mejoramiento progresivo y constante de la marca, lo cual conllevará a implementar un generador de valor del proveedor e implementar las innovaciones respectivas.

Este proceso en desarrollo va encaminado a tener una interacción directa con el cliente a lo largo de todas las fases del proceso productivo; implementándolo de la siguiente manera:

- Seleccionar qué productos optimizar para definirse como líder del mercado.
- Determinar las ventajas y desventajas del producto.
- Recabar la información respectiva para evaluar el rendimiento y receptividad del producto.
- Realizar un análisis de costos de los productos.
- Recabar información del factor o factores que estimula al cliente a decidirse por los productos propios o de la competencia, su calidad y sus generadores de valor para la toma de decisiones.
- Recabar la dinámica de precios en el mercado.
- Capacitar a un personal de atención especializado dedicado a la marca para aumentar la percepción de venta al consumidor final.
- Implementar un plan de marketing que fortalezca el posicionamiento de la marca.
- Brindar un servicio óptimo de preventa, venta y postventa para fidelización de los clientes y consumidores finales.

La implementación de estas estrategias está en constante coordinación con gerencia para facilitar el avance del proceso y aplicar los métodos de:

- Compromiso y coordinación de toda la estructura jerárquica empresarial hasta el cliente y consumidor final.

- Acercarse a los clientes y consumidores finales a través de capacitaciones y demostraciones constantes de cara a recibir información de valor que facilite el contacto con los clientes y poder implementar las soluciones requeridas para un producto óptimo.
- Hacer una experiencia única el proceso de venta ofreciendo una atención de primera y con personal totalmente capacitado (Atención personalizada).
- Implementar una estrategia de atracción efectuando la metodología con un cliente piloto y evaluar la efectividad de la estrategia para luego realizarlo con clientes más grandes.
- Lo más importante es que se debe crear un efecto de sinergia en todo el proceso productivo y de comercialización a lo largo de toda la cadena de valor.

Todo este proceso será una perspectiva amplia dentro de la compañía que permitirá diferenciarse de la competencia de manera eficaz y efectiva.

5.5.2. Definición de estrategias

“Las estrategias determinan las ventajas competitivas a largo plazo” (David, 2003). Sánchez (2018) cita a Halten (1987) quien define que la estrategia es la metodología, “el paso a paso” para llegar a los objetivos definidos en el plan. Para ello, se requiere de un análisis interno de la empresa, así como de los conocimientos de quienes la dirigen para integrar la denominada “dirección estratégica”. Así mismo, este autor señala que una estrategia exitosa se basa en dos elementos: hacer las cosas bien y escoger los competidores que se pueden derrotar.

Layconsa división Pinturas Sur ha definido su estrategia tomando en cuenta las siguientes etapas y herramientas:

- a. Etapa 1: Aporte de información. Matriz de Evaluación de los factores Internos (Matriz EFI).
- b. Etapa 2: Ajuste. Matriz FODA.
- c. Etapa 3: Decisión. Matriz de la planeación estratégica cuantitativa (MPEC).

5.5.3. Implementación de estrategias

5.5.3.1. Estrategia de Precios

La estrategia de precios según Lamb, Hair y McDaniel, (2002) es la base para fijar, a largo plazo, el precio inicial de un producto y su evolución a través del tiempo a lo largo su ciclo de vida.

En este sentido LAYCONSA en su división de PINTURAS SUR logró determinar sus precios de acuerdo a la calidad y a las necesidades del cliente. Este precio incluye la garantía que da como empresa para el resultado en el producto final.

Esta estrategia permite no sólo fidelizar a los clientes, sino también determinar qué cantidad promedio requieren y qué posición juega la marca en el mercado de pinturas.

5.5.3.2. Promoción y comunicación

Esta estrategia está enfocada en una de las debilidades más grandes que tiene Layconsa división Pinturas Sur, ya que no cuenta con un dominio publicitario de la marca, ni posicionamiento de la misma en el mercado. Esto se debe a un descuido en el impulso de la división de marketing en el canal tradicional y moderno. Los esfuerzos deben ser enfocados en una estrategia de marketing audiovisual con la marca dentro de Facebook e Instagram y la creación de una página web.

5.5.3.3. Servicio al cliente

Impulsar los productos de Layconsa división Pinturas Sur mediante un servicio fácil de entender, rápido y práctico que refleje la percepción del cliente. Por ello, se ha visto por conveniente crear un servicio postventa por medio de llamadas telefónicas, buzón de sugerencias, contacto por correo electrónico o reuniones con el cliente; donde se pueda determinar su percepción respecto al servicio y al producto y, de ser necesario, corregir las inconformidades o errores que se manifiesten.

Con estos recursos se plantea evaluar la calidad del servicio al cliente y del producto en sí, para determinar una metodología que permita medir la satisfacción del cliente (generalmente se usan encuestas) y poder dar respuesta a ciertas interrogantes:

- ¿Qué valora de la marca?; ¿Por qué?
- ¿La entrega del pedido se dio en el tiempo y condiciones acordadas?
- ¿Está conforme con el producto?

- ¿Tiene alguna sugerencia acerca del producto?

Las respuestas a estas interrogantes brindarán información sobre la formulación del producto, cómo se distribuye en la región y si las técnicas de comercialización actuales son capaces de poder llegar al cliente.

5.5.3.4. Reestructuración de cuerpo de ventas

Actualmente, Layconsa división Pinturas Sur cuenta con tres vendedores de campo y tres promotoras, quienes suelen atender a los clientes desde oficina, e incluso reciben visitas guiadas de estudiantes a la planta de producción.

La reestructuración del equipo de ventas se inició con el cambio de uno de los vendedores debido a su retiro por jubilación. Así mismo, se optó por la zonificación de área por cada agente de ventas para poder cubrir las necesidades de los clientes de forma equitativa en toda la región (ver tabla 8). Actualmente, el objetivo principal para este equipo es el de incrementar las ventas en un 50% en el primer año.

Tabla 8. Distribución de vendedores por zonas en la región sur

VENDEDOR	DEPARTAMENTOS	DISTRITOS
Daniel Jorge	Arequipa Moquegua Tacna	Cercado, Cerro Colorado, Mariano Melgar, Miraflores Moquegua, Ilo Tacna
Sthephanie Valdivia	Arequipa	Alto Selva Alegre, Cercado, Cayma, Characato, Cocachacra, Hunter, Jose Luis Bustamante y Rivero, Majes, Quequeña, Sachaca, Socabaya, Tiabaya, Yanahuara, Camana, Mollendo, Matarani
Elard Vargas	Arequipa Puno	Cerro Colorado, Chivay, Paucarpata, Uchumayo, Yura Juliaca, Puno

Fuente: elaboración propia

5.6. Matriz EFI y análisis FODA de la empresa

5.6.1. Matriz EFI

Tabla 9. Matriz EFI de Layconsa división Pinturas Sur

Factores Internos Clave	Peso	Valor	Ponderación
<i>Fortalezas</i>			
Personal Capacitado	0.14	4	0.56
Precios competitivos	0.07	4	0.28
Tiene fuerza de ventas	0.07	4	0.28
Tiene cartera de clientes fijos	0.03	3	0.09
Productos de calidad	0.27	3	1.08
Liquidez	0.04	3	0.12
Vende al crédito	0.03	3	0.09
Buenas utilidades	0.1	3	0.3
Facilidades de Pago	0.06	3	0.18
<i>Debilidades</i>			
Alta rotación de trabajadores	0.04	1	0.04
Equipos no son nuevos	0.05	1	0.05
Producción discontinua	0.05	2	0.1
Retraso de despacho	0.05	2	0.1
Publicidad (no posee página web ni presencia de marketing)	0.05	1	0.05
TOTAL	1.00		3.32

Nota: Fortaleza mayor = 4, fortaleza menor = 3, debilidad menor = 2, debilidad mayor = 1.

Fuente: elaboración propia

Del desarrollo de la matriz EFI se concluye que las mayores fortalezas de la empresa son el personal capacitado, los precios competitivos y la fuerza de ventas. Por el contrario, las debilidades mayores incluyen la alta rotación de trabajadores, equipos desfasados y publicidad. El puntaje de valor total de 3.32 indica que la empresa en sus fortalezas internas generales está por encima del promedio.

5.6.2. Análisis FODA

Tabla 10. Matriz FODA de Layconsa División Pinturas Sur

Fortalezas	Debilidades
<ol style="list-style-type: none"> 1. Conocimiento del mercado. 2. Conocimiento del negocio. 3. Conocimiento de la competencia. 4. Conocimiento de clientes. 5. Posicionamiento geográfico de la empresa. 6. Valor agregado al producto / asesoría técnica. 7. Asistencia post venta. 8. Disponibilidad de Fondos Propios. 9. Posicionamiento mayor al promedio en productos como Base imprimante, Piroxilina y Sur Barniz. 10. Acceso a economías de escala. 11. Maquinaria propia. 12. Costos bajos. 13. Habilidades para la innovación de productos. 14. Posición ventajosa en la curva de experiencia. 15. Planta con mayor capacidad de fabricación. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Escasa comunicación y control gerencial. 2. Bajo interés en expectativas de su grupo referencial. 3. Poco manejo de sistemas de control de gestión. 4. Canales de distribución inadecuados. 5. Escasa existencia de estrategias. 6. Escasa o nula auditoría de Servicio. 7. No hay toma de decisiones ágiles y oportunas. 8. Problemas constantes en procesos internos. 9. I+D avanza lento. 10. Débil posicionamiento de pinturas látex en el mercado local y sur del país. 11. Rotación de personal. 12. Falta de seguimiento a clientes. 13. Requisitos reglamentarios costosos (ISO).
Oportunidades	Amenazas
<ol style="list-style-type: none"> 1. Estabilidad monetaria. 2. Libre comercio. 3. Amplia cartera de clientes disponible. 4. Diversidad de proveedores de materia prima e insumos. 5. Crecimiento del sector. 6. 7. Líneas de productos que se venden en cualquier época del año. 8. Acceso a nueva tecnología. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Productos similares a los de la competencia. 2. Levantamientos sociales. 3. Entrada de competidores foráneos con costos menores. 4. Cambios adversos en los tipos de cambio y políticas comerciales de gobiernos extranjeros. 5. Vulnerabilidad a la recesión y ciclo empresarial.

9. Diferenciación del servicio. 10. Atender a grupos institucionales de clientes. 11. Ingresar en nuevos mercados o segmentos. 12. Consolidar líneas de productos con mayor demanda, base y piroxilina y barniz. 13. Diversificarse en productos relacionados. 14. Implementación de tecnología para optimizar procesos. 15. Incremento en el dinamismo del mercado de materiales de construcción.	6. Cambio en las necesidades y gustos de los compradores. 7. Cambios demográficos adversos. 8. Situaciones climatológicas extremas.
--	---

Fuente: elaboración propia

5.6.3. Análisis de oportunidades y alternativas

Del análisis interno y externo, se concluye lo siguiente:

5.6.3.1. Fortalezas

- La marca pinturas Sur tiene un buen nivel de recordación entre los clientes de la ciudad de Arequipa y la Región Sur del país. Por esta razón los clientes están dispuestos a comercializar sus productos, siempre y cuando se le otorguen las mismas condiciones de venta en cuanto a plazos de pago y apoyo promocional.
- Su localización geográfica le permite una capacidad de atención de pedidos en forma inmediata por las distancias más cortas en comparación a otros proveedores ubicados en la ciudad de Lima.
- Buena imagen y fortaleza financiera de Layconsa ante las instituciones bancarias y crediticias deja abierta la posibilidad de ampliar líneas de productos y realizar inversiones en maquinarias y equipos de ser necesario.
- Hay similitud entre la situación financiera y comportamiento de los clientes de útiles y clientes de pinturas, por lo que la evaluación de líneas de crédito se hace más expedita y con mayor certeza.

5.6.3.2. Debilidades

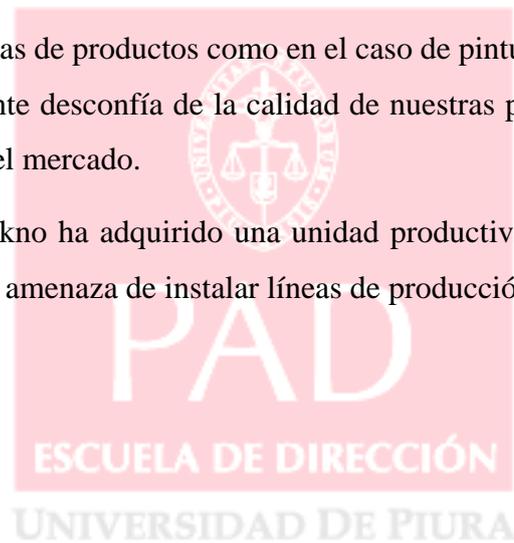
- Los niveles de producción actuales no permiten reducir costos, por lo que en esmaltes y pintura acrílica se tienen precios de venta por encima a los de la competencia.
- Falta de apoyo publicitario y de Marketing.
- Falta de definición de una política crediticia que esté acorde a las condiciones que otorgan los demás proveedores. Los créditos que actualmente se otorgan son mínimos y no están formalizados.
- Los diseños de los envases no se han modernizado.
- No se cuenta con el suficiente material promocional (cartas de colores, afiches, etc.)
- El personal de almacén y despacho comparte labores con otras áreas de Layconsa, lo que origina ocasionalmente demora en la atención de pedidos.
- La mayoría de los clientes asume que la marca Sur se encuentra fuera del mercado debido a la situación financiera de quiebra de la anterior administración.
- No se cuenta con un sistema de costos de producción, así como un criterio definido de asignación de gastos de administración y venta que permita tomar decisiones sobre precios.

5.6.3.3. Oportunidades

- El gobierno de turno está decidido a impulsar programas sociales en donde el sector construcción tiende a ser uno de los sectores con mayores expectativas de crecimiento.
- Las instituciones financieras y bancarias están otorgando mayores facilidades para acceder a créditos hipotecarios.
- Los principales clientes están dispuestos a volver a trabajar con la marca Sur siempre y cuando se le otorguen condiciones de venta similares a la competencia y se implemente acciones de marketing.
- En el mediano plazo se pueden ampliar las líneas de productos, con pegamentos, productos de limpieza, silicona que complementen nuestra cartera de productos.

5.6.3.4. Riesgos

- La incertidumbre política y económica pueden incidir en las expectativas de crecimiento del sector construcción.
- El relanzamiento de la marca “Pinturas Sur” podría originar reacciones de parte de las empresas grandes de Lima y esto podría desencadenar en una guerra de precios.
- La competencia debido a sus volúmenes de producción oferta productos alternativos a precios por debajo de los nuestros y en algunos casos de mejor calidad que nuestros productos.
- El otorgamiento de líneas de crédito a los clientes puede incidir en el aumento de las cuentas por cobrar.
- En algunas líneas de productos como en el caso de pinturas acrílicas, pinturas al agua y esmaltes, el cliente desconfía de la calidad de nuestras pinturas debido al tiempo que han estado fuera del mercado.
- La empresa Tekno ha adquirido una unidad productiva en Arequipa: ABRALIT lo que constituye una amenaza de instalar líneas de producción de pinturas en esta ciudad.



Capítulo 6. Implementación de la estrategia

6.1. Políticas

David (2003) menciona que las políticas proporcionan alternativas de solución a los problemas y sirven de directriz para implementar de la estrategia. Este autor define a las políticas como los medios para lograr los objetivos planteados aplicando metodologías ya establecidas.

Anteriormente, se han establecido tres objetivos a largo plazo, para los cuales se plantean las siguientes políticas:

- a. Incrementar las ventas y rentabilidad manteniendo un alto nivel de calidad que refleje la satisfacción de los clientes, consumidor final y distribuidores.
 - Garantizar la disponibilidad de productos conforme satisfagan las necesidades del cliente.
 - Brindar créditos a un plazo máximo de 90 días.
 - Si la compra es al contado, se efectuará un descuento promocional.
 - Brindar descuentos de acuerdo al volumen de compra.
 - De las ventas realizadas por Pinturas Sur el 85% son al contado y el 15%, al crédito.
 - El envío de mercadería se realiza a las 24 horas de haber realizado el pedido.
 - En caso no haya stock de producto la demora de envío es de 72 horas como máximo.
 - Aquellos clientes que generen mayor rentabilidad a la empresa tendrán un trato prioritario.
 - Al presentarse un reclamo, el equipo de ventas tendrá que resolverlo en la brevedad posible buscando las mejores condiciones para la empresa.
 - El equipo de ventas utilizará un formato estándar al momento de hacer sus pedidos.
- b. **Incrementar la eficiencia de las operaciones mediante la mejora continua de procesos.**
 - Las actividades de mantenimiento se deberán planificar en fechas y horarios de menor demanda.

- Las modificaciones en formulación y características del producto se deberán realizar bajo los resultados de estudios de demanda, los cuales estarán a cargo del área de Marketing.
 - Los colaboradores del departamento de producción deben tomar un curso de capacitación anual para el incremento y mejora de su desempeño.
 - Establecer reservas medias de inventario como plan de contingencia.
 - Contar con uno o más proveedores.
 - El departamento de producción deberá actuar de acuerdo a las normas establecidas en este departamento.
 - Destacar el control de calidad a través del Sistema de Gestión de Calidad.
 - Promover el mejoramiento continuo mediante los Sistemas Integrados de Gestión.
 - Ser responsable, gestionar y minimizar el impacto ambiental de los recursos utilizados en producción.
 - Se implementarán procesos de evaluación anual que gestionen las actividades de la empresa.
- c. Lograr el compromiso del equipo humano en el desarrollo del Plan Estratégico.**
- Reconocimiento en base al mérito o la antigüedad.
 - Ofrecer prestaciones a los empleados, además de las requeridas por ley, como capacitaciones y bonos de productividad.
 - Todo cambio en la organización deberá ser bajo conocimiento de la Dirección y se realizarán en base a análisis de procesos organizacionales.
 - La organización deberá contar con un Manual de Organización y Funciones (MOF) que permita que los involucrados se enfoquen en la ejecución del plan estratégico de forma responsable y ordenada.
 - Se recomienda usar los medios tecnológicos que se disponen en la actualidad para una comunicación más rápida y efectiva, ya que estos permiten informar simultáneamente a todos los involucrados en una actividad evitando el uso del papel, lo cual concientiza al personal en el uso responsable de los recursos que se disponen y la protección al medio ambiente.

- Anualmente, las jefaturas de área presentarán el Plan de Operaciones con su respectivo presupuesto. Cada tres meses se efectuarán reuniones en las que las Jefaturas expondrán a Gerencia los avances de sus áreas.
- La planificación y presupuestos de la empresa se ejecutarán en base al Plan Estratégico de Layconsa división Pinturas Sur.

6.2. Plan de Marketing

6.2.1. Objetivo

Layconsa división Pinturas Sur busca incrementar en 50% su participación en el mercado de pinturas látex, esmalte y barniz para el período Julio, 2019 – Julio, 2020.

Con ello se espera incrementar el posicionamiento de marca de pinturas látex, esmalte y barniz en un 15% para la zona sur del país con profesionales involucrados al producto.

6.2.2. Definición del público objetivo

En este punto, se toman en cuenta las constructoras, instituciones, empresas públicas y privadas, a quienes se busca llegar de forma directa; además de maestros pintores en general y dueños de ferreterías que venden pinturas látex, esmaltes y barniz, orientado a ofrecer un producto a más económico en un segmento de gama media y alta, y que son exigentes en cuanto a material promocional. La Tabla 11 muestra las características del público objetivo y la Tabla 12, los diez principales clientes con los productos que solicitan a Pinturas Sur.

Tabla 11. Características del público objetivo de Layconsa división Pinturas Sur

Características	Descripción
Sexo:	Femenino y masculino
Nivel Socioeconómico:	Segmentos A,B,C,D y E
Edad:	25 a 54 años
Compra mensual:	S/ 1,000.00 promedio
Región:	Arequipa, Moquegua, Puno y Tacna
Estilo de vida:	Progresistas

Actitudes de compra: Orientados por las promociones y regalos que les brinda la fábrica de pinturas o la distribuidora.

Fuente: elaboración propia

Tabla 12. Top 10 de principales clientes de Layconsa División Pinturas Sur y los productos de su preferencia

CLIENTES	PRODUCTOS
Ferretería y Materiales de Construcción S.R.L. (FEMACO S.R.L)	Base blanca, temple.
Ferretería y Pinturas Santa Rita S.A.C.	Aceite de Linaza, Anticorrosivo, Barniz, Base Blanca, Ecolat, Esmalte, Esmalte Ecolat, Goltex, Master Lac, Master satinado, Sellador para pared, Temple.
Decocolors AQP E.I.R.L.	Aceite de Linaza, Base Blanca, Cola Sintética, Ecolat, Gloss Martillado, Goltex, Imprimante, Master Lac, Master Satinado, Metagloss.
Centro de Matizados Full Colors E.I.R.L.	Aceite de Linaza, Base Blanca, Cola Sintética, Ecolat, Esmalte, Esmalte Ecolat, Master Lac, Master Satinado.
FAVICS PERU S.R.L.	Base blanca.
SIKACON Sociedad Comercial de Responsabilidad Limitada	Aceite de Linaza, Base Blanca.
A Construir el Arca E.I.R.L.	Base blanca, Ecolat, Temple.

Matizados Mabel Color
S.A.C.
(M. Mabel C. S.A.C.)

Base blanca.

Distribuidora Peruana de
Pinturas SAC

Aceite de Linaza, Acondicionador de
metales, Base blanca, Ecolat, Goltex,
Impermeabilizante, Látex Mate, Sellador
para pared.

Ferretería y Servicios
Chorrillos S.R.L.

Aceite de Linaza, Base Blanca, Master
Lac.

Fuente: elaboración propia

6.2.3. Diagnóstico de la situación actual

Visto en el Capítulo 3.

6.2.4. Análisis de Competitividad (5F's de Porter)

Visto en el Capítulo 3.

6.2.5. Estrategia de mercadotecnia

6.2.5.1. Objetivos

- Convencer al consumidor que en esta nueva etapa Pinturas Sur tiene mejor calidad, precio adecuado y mejor presentación.
- Recuperar posicionamiento en el mercado.
- Lograr a diciembre de 2019 los objetivos trazados en ventas (Participación de Mercado).

6.2.5.2. Descripción

Elementos que intervienen en la campaña:

- INTENCIÓN : Lograr los objetivos publicitarios.
- EMISOR: La empresa Layconsa.

- CIFRADOR : Marketing.
- MENSAJE : Contenido, canal.
- RECEPTOR : El grupo objetivo.
- EFECTOS : Resultado de lo planeado.

6.2.5.3. Fases

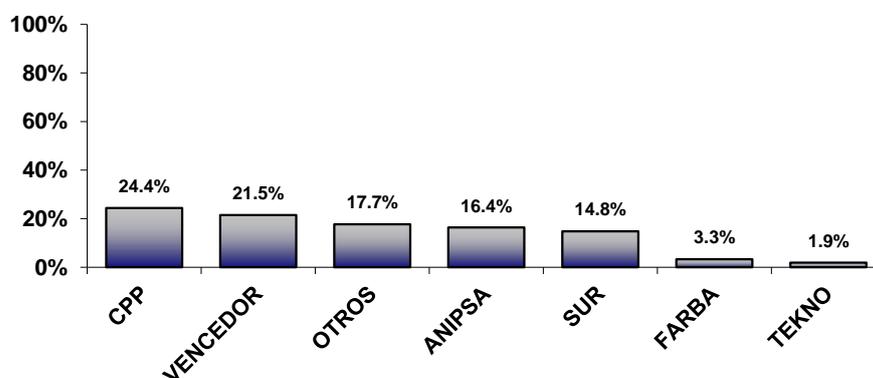
- Estudio de Mercado.
- El Objetivo Publicitario.
- La Estrategia Publicitaria.
- Los Medios.
- El Cronograma.
- La Estrategia Creativa.
- Lanzamiento de la Campaña.
- Evaluación de la Campaña.

6.2.5.4. Estudio de mercado

Entre agosto y setiembre del 2018, a través de un censo y encuestas se ha estimado que existen 250 puntos de ventas de pinturas y 50 centros de matizados en Arequipa.

Se comprobó que el precio al cliente (ferretero) además del trato que la empresa le pueda brindar, es un factor determinante para el éxito en las ventas del producto.

Figura 11. Preferencia de marcas de pintura a nivel de la ciudad de Arequipa



Fuente: elaboración propia

En la figura se observa que Pinturas CPP y Vencedor tienen la mayor preferencia de los clientes, los cuales representan el 46% del mercado local. Pinturas Sur ocupa el Quinto lugar de preferencia con 14.8%.

6.2.5.5. Investigación de mercado

Se requiere analizar la situación interna de la empresa, así como el entorno externo que engloba la situación actual y comportamiento del Mercado para poder diseñar las estrategias a tomar en cuenta en la planificación de actividades de la empresa. Dicho estudio es conocido como la investigación de Mercado.

La investigación de mercado se realizó para los productos de Esmalte Sintético Sur, esmalte Ecolat, Látex Mate, Master Lac Piroxilina y Master Satinado; los cuales cuentan con potencial en el mercado, y dado que los competidores anualmente renuevan productos que compiten directamente con los mencionados, es necesario hacer cambios acordes con las tendencias del mercado.

a. Tipo de investigación: Descriptivo

- Población: Ferreterías de Arequipa metropolitana que venden pinturas.
- Muestra: 50 dueños de ferreterías, 50 clientes.

b. Método de investigación

- Fuente primaria: Encuesta.
- Fuentes secundarias: Documentos, revistas de especialidad, internet y trabajos anteriores.
- Entrevistas.

Con el apoyo de estas herramientas, el estudio de Mercado indicó que Pinturas Sur requería de muestrarios de combinación de colores para facilitar la elección del cliente. Así mismo, se determinó que la publicidad de los productos es muy escasa, por lo que los clientes solicitaron letreros y banners para dar a conocer los productos de Pinturas Sur. Además, se concluyó que quienes tienen mayor influencia en la elección de marca de pinturas son los dueños de ferreterías y maestros pintores.

6.2.6. Marketing publicitario de la marca

Se cuenta con las siguientes herramientas de Marketing Publicitario:

- Material POP: afiches de pinturas Látex, base Sur, Pinturas Automotriz, afiches Satinado, Banderines de Líneas Pinturas Sur.

- Polos Promocionales Pinturas Sur

- Colocación de Letreros Pinturas Sur.

Actualmente no se cuenta con publicidad ATL (*Above the line*), como son radio y televisión, así como tampoco se cuenta con una página web propia y páginas en redes sociales; por lo que el plan plantea su inmediata ejecución.

6.2.7. Objetivo publicitario

Convencer al cliente que “Pinturas Sur, tiene mejor calidad, adecuado precio y mejor presentación”. Esto no será posible sin el adecuado apoyo de actividades de promoción y publicidad, por lo que se han formulado una serie de actividades orientas a reforzar los siguientes aspectos:

Tabla 13. Actividades orientadas a los diferentes factores que impulsarán las ventas en Layconsa división Pinturas Sur

Marca	Producto	Cliente
<ul style="list-style-type: none"> • Creación de slogan • Boletín informativo • Conferencia de Prensa • Presencia en ferias de construcción y acabados. • Inauguración de la planta. • Publicidad medios, radio y diarios. • Capacitación en coordinación Sencico • Publicidad en buses. 	<ul style="list-style-type: none"> • Rediseño de envase • Volantes informativos de los productos y sus características. • Afiches publicitarios • Gigantografías • Sorteos de premios • Cartilla de colores • Paneles de colores • Impulsadotas de venta • Banderines colgantes • Convenios c/ taxis amarillos 	<ul style="list-style-type: none"> • Porta catálogos • Visitas a la planta • Cursos de capacitación. • Promociones de venta • Mandiles c/ logotipo • Polos estampados • Gorros estampados • Libretas de notas • Lápices, llaveros • El comprador incógnito
Consumidor		Comunidad
<ul style="list-style-type: none"> • Sorteos con cupones • Polos, gorros, llaveros • El Pintor del mes 		<ul style="list-style-type: none"> • Convenio con la POLTRAN para el pintado de las 10 casetas de tránsito de la ciudad de Arequipa, a canje de publicidad en las mismas.

<ul style="list-style-type: none"> • El Pintor del año • Tapasol para autos • Cursos de capacitación • Promoción: Por la compra de Pinturas. Sur gratis, útiles escolares • Visitas a la planta • Avisos en el Boletín “El Pintón de Sur” 	<ul style="list-style-type: none"> • Pintado de casetas de Serenazgo. • Carrera Pedestre, Actividades deportivas.
---	---

Fuente: elaboración propia

6.2.8. Lugares de distribución

La distribución de Pinturas Sur se desarrolla con nuestros canales de distribución local en Arequipa y provincias, Moquegua, Tacna, y recientemente en Puno, a través de la fuerza de ventas con las visitas a clientes programadas.

Se tienen los canales detallista, mayorista-distribuidor y moderno-retail como los canales de distribución de Layconsa división Pinturas Sur. En el mercado se identifican lugares estratégicos como son Av. Mariscal Castilla, Av. Bolognesi (Cayma), Av. Aviación (Zamácola), cono norte, entre otros.

6.2.9. Estrategias de distribución

También conocida como plaza, se define como los lugares o puntos de venta donde se ofrecen los productos a los consumidores.

a. Puntos “Master Paint”

- Identificar las zonas con mayor afluencia de personas.
- Realizar alianzas estratégicas con las ferreterías que tengan preferencia con los productos de Pinturas Sur.
- Estos clientes deberán cumplir con una cuota de compra para ofrecerles el apoyo en publicidad (letreros, banners, afiches, etc.).

Mediante la estrategia se logrará generar conciencia de marca en los lugares más concurridos en cuanto a la compra de pinturas, logrando ganar mayor posicionamiento de marca en el punto de venta.

b. Espacio en el stand

El marketing ha revolucionado el mundo de la empresa, ya no solo se trata de estar presente, sino hay que saber cómo permanecer en el mercado. Todo se enfoca en la imagen, quien es la que vende, por lo que se colocarán las pinturas de forma estratégica en 20 puntos importantes entre Arequipa, Pedregal, Ilo, Moquegua y Tacna.

Al tener un espacio en el stand, especialmente para los productos de Pinturas Sur, ayudará a generar un mayor impacto ante el cliente, de tal forma que sea influenciado a la compra del producto. De esta manera también se estará dando exclusividad de distribución a las pinturas.

6.2.10. Estrategias para producto

a. Actualización de la marca

Actualmente, la marca –en parte– refleja el estatus social de una persona, es decir, “proyecta” su nivel de bienestar y desarrollo y en ello radica su importancia. La promoción y publicidad del producto de una determinada marca se proyecta en la mente del consumidor mediante ciertas técnicas para que éste lo destaque frente a la competencia, lo cual, consecuentemente, le permite un posicionamiento en el Mercado (Fisher, 2001). Es por ello que Pinturas Sur debe realizar un cambio de imagen no solo en el logotipo sino también en las etiquetas de los diferentes envases.

Se debe plantear la idea de hacer un cambio de imagen progresivo que le permita informar correctamente al cliente fidelizado, ganar posicionamiento en la nueva generación de clientes y abarcar nuevos segmentos de mercado demográfico y geográfico.

Para poder realizar el cambio se debe analizar a los clientes actuales y posibles clientes, conocer más a fondo sus gustos y preferencias, para la elección de una pintura, utilizando las herramientas de encuesta y focus group.

b. Reformulación de productos

Tres ejes principales definen actualmente cualquier reformulación de pinturas: la viabilidad económica, la protección medioambiental y de salud y la adecuación a los requerimientos del cliente.

El público al que se dirige Pinturas Sur se enfoca mayormente en los precios, seguidamente de la calidad y finalmente en la salud. Se cuenta con precios competitivos en cuanto a las pinturas látex, pero no son muy conocidos tanto por el cliente final, como por los pintores. Por ello, se debe estudiar el mercado para poder implementar una mejoría para la reformulación de cualquier tipo de pintura y que éste brinde una ventaja competitiva.

6.2.11. Estrategias de comunicación

La comunicación con el consumidor se da a través de la publicidad, con la cual se describen las características del producto que motive a su compra y consumo (Badia y García, 2013). A continuación, se describen las estrategias a implementar:

a. Medios virtuales

- **Creación de un catálogo de producto virtual.** Los representantes de ventas, al realizar ventas institucionales, deberán contar con los productos en forma virtual, lo cual ayudará al cliente poder elegir el producto que desee; así mismo, podrá contar con las especificaciones que el cliente considere relevantes, a lo cual también se conoce como brochure institucional. Éste se enviará al cliente de forma física realizando la impresión necesaria y no masiva pero sólo a posibles clientes puntuales.
- **Creación de una página web.** Es muy importante contar con un sitio web, ya que en la actualidad muchas personas suelen buscar un producto tomando como primera fuente el internet, antes de ir a un negocio. La competencia cuenta con sitio web, disponible las 24 horas, los 365 días del año; lo cual le posibilita acceder a clientes que están lejos o que no conocen Pinturas Sur.
- **Facebook Pinturas Sur.** Facebook se utilizará con el fin de captar nuevas generaciones de clientes debido al gran dinamismo que tiene.
- **“Info Is Info” Pinturas Sur.** La presencia en el sitio web gratis ayuda a favorecer la búsqueda en internet. Sólo es posible actualizar textos e imágenes, además de colocar enlaces de las cuentas de redes sociales. Actualmente, Pinturas Sur se encuentra en uno de los primeros resultados en el buscador de Google como “Pinturas Sur Arequipa”.
- **Planeta Perú Pinturas Sur.** Sitio web libre donde se encuentran alojadas múltiples empresas de venta de pinturas a nivel nacional y local. Así mismo, se registran datos de la empresa, como dirección y teléfono que facilita el contacto entre el cliente y la compañía. Además, se puede ver el alcance (estadísticas de acceso) que tiene el sitio, permitiendo mantener o mejorar el contenido para todas las plataformas.

b. Medios impresos

Como la carta de colores y el catálogo de combinación de colores de interior y exterior. Empresas Vencedor, American Colors y Anypsa cuentan con este material y es muy útil para

recomendar colores de pintura porque los ven plasmados en una fotografía y mediante ello se puede vender colores que no tengan rotación.

Estas herramientas son de gran valor para los ferreteros y pintores. Por ello, requieren de capacitaciones con respecto a la combinación, tendencia y manejo en general de los colores de pinturas; de lo contrario, constituye una desventaja a la hora de recomendar el producto.

c. **Alianzas Estratégicas**

Buscar dar servicio a profesionales de decoración y arquitectos con cartillas de colores, así como cartillas informativas de la variedad de productos que puedan ser usados en sus proyectos; pudiendo brindarles un precio especial y entrega en obra.

d. **Medios ATL (Above the Line)**

- **Publi LED.** Para todas las líneas también se realizará publicidad en Publi LED en una zona estratégica, cerca de donde se comercializa Pinturas Sur. Este tipo de publicidad hará recordar al cliente sobre las pinturas y la marca.
- **Publicidad en radio.** Los anuncios en radio servirán para comunicar a las personas que no cuentan con la disponibilidad de una TV. Las pinturas se promocionarán según la época del año.
- **Auspicio de programas de TV del rubro construcción.** Auspiciar programas de construcción ayudaría a promover la marca a nivel sur del país.

e. **Medios BTL (Below the Line)**

Se concentrará en activar las zonas ferreteras. De esta manera se espera lograr una interacción única con el *target*, sorprenderlo donde menos lo espera, lo cual permitirá posicionar a la marca Pinturas Sur como algo novedoso y despertará el interés de más clients. De esta manera se pasará a realizar publicidad de boca a oído. Este tipo de activación se realizará en los lugares de mayor concentración de clientes como Mariscal Castilla, Av. Quiroz y mercado de Zamácola.

6.2.12. Estrategia de marca

a. **Identificar a representantes de venta**

Actualmente los vendedores no cuentan con un uniforme que los diferencie de la competencia. Los vendedores de empresas como QROMA, ANYPSA y relacionados cuentan con camisas y pantalones con el logotipo de su empresa. Al identificar a los representantes de

ventas se podrá exhibir la marca Pinturas Sur siendo un apoyo publicitario, ya que los vendedores se movilizan a diferentes partes del sur del país.

b. Capacitación para pintores

Los pintores influyen en la determinación de compra de un producto de pintura, según resultados de investigaciones anteriores y las del presente año. Por ello, empresas como CPP, American Colors, ANYPSA, Chema y JET realizan al menos una capacitación anual en Arequipa. Mediante la investigación de mercado se ha definido el tipo de capacitación de interés del maestro pintor y su perfil. Este dato ayudará a dirigir correctamente los esfuerzos en publicidad.

c. Capacitación al personal de producción

Se debe poner mayor énfasis en el desempeño de los trabajadores de la planta de producción, a raíz de que las ferreterías informan sobre algunos productos que no llegan en buen estado. La capacitación debe darse de forma continua para tener un mejor desempeño de los trabajadores.

d. Servicio post venta

La empresa debe dar a conocer expresamente al cliente que realiza el seguimiento del producto adquirido y que cuenta con personal capacitado para atender a sus consultas, ya que está comprometida en darle lo mejor. De esta manera, se busca fidelizar al cliente dado el contacto constante con el personal de la empresa, quien representa la parte humana de la misma.

6.3. Plan Comercial

6.3.1. Análisis situacional

Tanto el análisis interno (debilidades y fortalezas), como el análisis externo (amenazas y oportunidades) se vieron en el Capítulo 5 - Análisis FODA.

6.3.2. Entorno del mercado

El entorno del mercado se describe en el Capítulo 2.

6.3.3. Segmentación

La segmentación de mercados identifica a grupos de consumidores que tienden a cierta afinidad en común respecto a un producto, lo cual también influye en el aprovechamiento

eficiente de los recursos de la empresa. Entre las principales características de la segmentación tenemos (Arellano, 2010):

- Identificación de grupos de consumidores que tengan afinidad en necesidades específicas.
- Dichos grupos no se crean, existen de forma natural.
- Los segmentos se originan de acuerdo a las tendencias de los consumidores, mas no en base a los productos que se ofertan.

Siguiendo estos conceptos, se ha determinado la segmentación del mercado de pinturas de acuerdo a la Tabla 14 (ver también Anexo 5).



Tabla 14. Segmentación del mercado de Layconsa división Pinturas Sur

Etapas del proceso	Segmentos				
	Premium	Satinado	De Valor	Económico	Súper Económico
Delimitación del área de mercado	Arequipa, Moquegua y Tacna.				
Identificación de las variables de segmentación	Insumos empleados en la fabricación: Resinas. Poder adquisitivo del cliente: Niveles socioeconómicos (A, B, C y D).				
Segmentación en función a las variables identificadas	Resina acrílica 100% lavable. NSE: A y B.	Acabado satín. NSE: A, B y C.	Resina vinil-acrílica NSE: A, B y C.	Resina vinil. NSE: B y C.	Resina estirenada: NSE: C y D.
Identificación de las características de cada segmento	Entre 40 a 55 años. Ingreso promedio mensual por pareja: S/. 15,000. De zona Urbana. Profesionales. Compradores individuales e institucionales. De estilo de vida: Sofisticados.	Entre 40 a 55 años. Ingreso promedio mensual por pareja: S/. 15,000. De zona Urbana. Profesionales. Compradores individuales e institucionales. De estilo de vida: Sofisticados.	Entre 30 a 65 años. Ingreso promedio mensual por pareja: S/. 10,000. De zona Urbana y Rural. Profesionales y técnicos. Compradores individuales e institucionales. De estilo de vida: Progresistas, modernas y adaptados.	Entre 30 a 65 años. Ingreso promedio mensual por pareja: S/. 5,000. De zona Urbana y Rural. Profesionales y técnicos. Compradores individuales e institucionales. De estilo de vida: Modernas y conservadoras.	Entre 30 a 65 años. Ingreso promedio mensual por pareja: S/. 2,000. De zona Urbana y Rural. Profesionales y Técnicos. Compradores individuales e institucionales. De estilo de vida: Conservadoras y resignados.

Fuente: elaboración propia

6.3.4. Competencia

Como se mencionó anteriormente, el mercado de pinturas de los segmentos Económico y Súper Económico se encuentra con una alta disponibilidad de productos, lo cual ha desencadenado una alta competitividad entre las empresas fabricantes de pinturas. Sin embargo, en los segmentos Premium y Satinado sólo se destacan productos del grupo Qroma, por lo que Pinturas Sur ha iniciado el desarrollo de pinturas que ingresen a estos segmentos de productos de gama media a alta, tal como se observa en la Tabla 15.

Tabla 15. Comparativo de precios de la competencia versus Pinturas Sur según productos por segmento

Segmento	Qroma	Mejor precio	Pinturas Sur	Mejor precio
PREMIUM	American Colors	S/. 60.16	Master Color	S/. 42.01
SATINADO	CPP	S/. 57.29	Master Satinado	S/. 42.00
	Vencelatex	S/. 38.38		
DE VALOR	Duralatex	S/. 34.71	Latex Mate	S/. 27.80
	Vencelatex	S/. 38.53		
ECONOMICO	Pato	S/. 21.07	Goltex	S/. 17.80
SUPER-ECON	Fast	S/. 13.59	Ecolat	S/. 13.00

Fuente: elaboración propia

En la Figura 12 se observan los resultados de la encuesta realizada a clientes ferreteros en Arequipa y se refleja su percepción frente a las principales marcas del mercado local. Los resultados arrojan que en el factor de participación de mercado Majestad es poco perceptible para ellos, mientras que CPP es el que más destaca; sin embargo, los clientes no consideran que Pinturas Sur tenga una buena participación en el mercado local. En cuanto a precios, los clientes consideran que American Colors, además de CPP y Vencedor tienen los precios más elevados; mientras que Pinturas Sur, Tekno y Majestad tienen el precio promedio ideal. Respecto a la

calidad, American Colors es catalogada por los clientes como la marca de mejor calidad en el mercado, seguido por Pinturas Sur, Vencedor y Anypsa. Como cuarto factor, se investigó acerca de la lealtad de los clientes donde CPP, American Colors y ANYPSA registran los clientes más fieles. Finalmente, la percepción de los clientes en cuanto a la distribución oportuna de productos es muy positiva para Pinturas Sur, lo cual se debe básicamente a la localización de la planta de producción y su facilidad en la distribución de los productos.

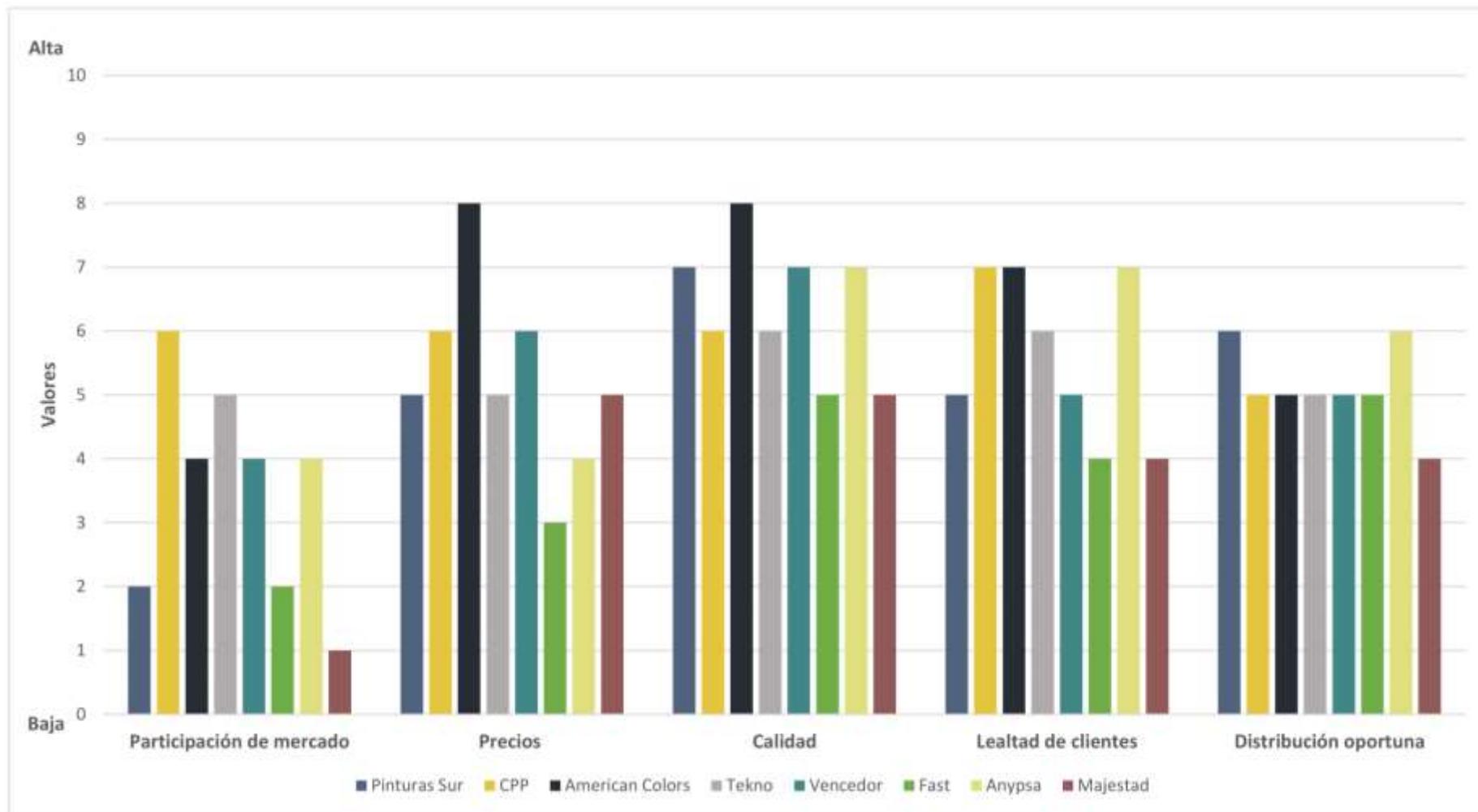
6.3.5. Objetivos y planificación

Con el plan Comercial de Layconsa división Pinturas Sur se busca incrementar las ventas para obtener mayor rentabilidad a la actual (nótese la competencia entre marcas de segmentos económico y súper económico). Para ello, se ha propuesto la reformulación y relanzamiento de productos de buena calidad (gama media a alta) en los segmentos Premium, Satinado y de Valor. Así mismo, se está desarrollando la idea de la fabricación de productos alternos para un mercado donde va dar presencia de marca.

Para lograr estos objetivos se ha planteado un Plan de Operaciones que permitirá mejorar los procesos que presenten falencias en cuanto a la calidad y cantidad del producto. Así mismo, se ha visto por conveniente determinar el canal por el cual la empresa va a presentar un mayor crecimiento, así como también adecuar un plan de ventas y zonificación de operaciones de los vendedores.

6.3.6. Estrategia de ventas

Se plantea inundar el mercado con distintas presentaciones del mismo producto para brindarle al cliente una mayor gama de productos de calidad y a bajo costo, de esta forma se busca tener una amplia presencia de Pinturas Sur y el reconocimiento del cliente dentro del canal tradicional y moderno en los segmentos Premium y De Valor.



Fuente: elaboración propia

Así mismo, se buscará innovar con colores nuevos y por temporadas que permitan ampliar la variedad a escoger por parte del consumidor principal. Se planea capacitar constantemente a los maestros pintores y realizar convenios de distribución directa con las constructoras. Esto permitirá absorber más clientela debido a la expansión y demanda del producto e incluso, de esta manera, se podrían bajar los costos y aumentar la producción y calidad del producto.

Además, se realizará el seguimiento constante de los requerimientos del cliente, por medio de descuentos por temporada de colores o por nuevas líneas del producto que se vayan desarrollando, lo que permitirá generar una rotación constante del producto sin perder la vigencia en el mercado.

Como cuarta alternativa a la estrategia comercial, se proyecta ofertar productos de gama media a alta, que cumplan con un nivel de calidad superior al ofertado actualmente para los segmentos más económicos.

6.3.7. Plan de viabilidad (4P's)

6.3.7.1. Producto

- Lanzamientos de productos de gama media a alta, para que compitan en los segmentos Premium, Satinado y de Valor.
- Consolidar el portafolio actual en Bases y Productos Económicos.
- Cambiar el nombre de ciertos productos para que los clientes relacionen directamente a aquellos con los que se va a competir en los segmentos de gama media a alta.
- Cambio de las presentaciones de los envases de Master Color y Latex Mate.

6.3.7.2. Precio

- Incremento de precios en el segmento Premium (Master Color) y Latex Mate.

6.3.7.3. Plaza

- Restructuración de zonas de venta.
- Actualmente se vende a Ferreterías, Centro de Matizados, Distribuidores y Grandes Almacenes.
- Los vendedores trabajan directamente para la empresa, este servicio no se terceriza.

- Modificación en las presentaciones de algunos productos para su relanzamiento y puedan llegar al cliente.

6.3.7.4. Promoción

- Implementar “Presupuestos de Promociones”.
- Promociones cruzadas con la venta de nuestros productos de mayor venta para hacer conocidos los productos de baja rotación.
- Hacer promociones dirigidas con productos Layconsa.

6.3.8. Estrategia comercial

Se plantea inundar el mercado con el relanzamiento de los productos que han sido objeto de quejas, ya que se han reformulado para brindarle al cliente una mayor variedad de productos de calidad media a alta y a menor costo que el de la competencia; para ampliar la presencia de Pinturas Sur y el reconocimiento del cliente dentro del canal tradicional y moderno.

Así mismo, se planea capacitar constantemente a los maestros pintores y realizar convenios de distribución directa con las constructoras. Esto permitirá absorber más clientela debido a la expansión y demanda del producto e incluso, de esta manera, se podrían bajar los costos y aumentar la producción y calidad del producto.

Además, se realizará el seguimiento constante de los requerimientos del cliente, por medio de descuentos por temporada de colores o por nuevas líneas del producto que se vayan desarrollando, lo que permitirá generar una rotación constante del producto sin perder la vigencia en el mercado.

6.4. Plan de Operaciones

Layconsa división Pinturas Sur cuenta con tres líneas de productos, las cuales son línea de pintura para concreto, para madera y para fierro. En general, se espera producir 951,139 galones de pintura para las tres líneas en el largo plazo. A continuación, se muestra la table con la cantidad de producción de galones proyectados a corto (3 meses), mediano (6 meses) y largo (12 meses) plazo.

Tabla 16. Producción de galones de Layconsa división Pinturas Sur al corto, mediano y largo plazo

Línea	Corto plazo (Gl)	Mediano plazo (Gl)	Largo plazo (Gl)
Concreto	213,124	423,937	883,191
Madera	7,762	16,340	34,318
Fierro	20,940	35,736	79,252

Fuente: elaboración propia

6.4.1. Descripción del producto

6.4.1.1. Especificaciones del producto

Layconsa división Pinturas Sur produce en mayor volumen la línea de pinturas para concreto, por lo que a continuación se describen sus principales productos por segmento.

Tabla 17. Especificaciones de productos de línea de pinturas para concreto

Producto	Descripción	Presentación
Master color (<i>Premium</i>)	Producto de alta calidad para el pintado de superficies de concreto, acabado mate	Baldes de 4 litros y de 20 litros.
Master Satinado (<i>Satinado</i>)	Producto de alta calidad para el pintado de superficies de concreto, acabado satinado	Baldes de 4 litros y de 20 litros
Látex Mate (<i>De Valor</i>)	Producto de calidad excelente para el pintado de superficies de concreto acabado mate	Baldes de 4 litros y de 20 litros
Goltex (<i>Económico</i>)	Producto de calidad buena para el pintado de superficies de concreto acabado mate	Baldes de 4 litros y de 20 litros

Ecolat Pintura de calidad regular, para el pintado de superficies de concreto, Baldes de 4 litros y de (Súper para pintado de interiores acabado 20 litros Económico) mate.

Fuente: elaboración propia

6.4.1.2. Proceso de producción

Teniendo conocimiento de los principales productos, es necesario informarse acerca del proceso de producción para determinar puntos críticos, procesos de mejora continua, establecer medidas de seguridad y salud en el trabajo, entre otros factores.

Tabla 18. Proceso de producción de la línea de pinturas para concreto de Layconsa división Pinturas Sur

Etapa	Actividad	Descripción
PRIMERA: Pesado de Materia Prima	Recepción de órdenes de producción	Recibe la orden de producción con el vale de salida de insumos y compara que las cantidades en los dos documentos sean iguales
	Pesado de Insumos	Pesar las cantidades indicadas en los vales de salida de insumos
	Ingreso de Insumos a Planta	Entrega de los insumos a producción verificando las cantidades
SEGUNDA: Elaboración del producto	Molienda de Pigmento	Moler los pigmentos y cargas con resina, aditivos y solventes
	Completado de Pintura	A los pigmentos molidos se les agrega lo ingredientes faltantes como son, resina,

solventes y aditivos, todo esto se mezcla

Matizado de Pinturas Darle el color a la pintura según la muestra patrón que se tiene en el laboratorio

TERCERA: Envasado de Pintura Envasado de La pintura que ya está aprobada por control de calidad es envasado en las medidas indicadas en la orden de producción.

CUARTA: embalado Embalado Contraste en empaquetar las pinturas que se han envasado en los diferentes envases

Fuente: elaboración propia

6.4.1.3. Materia prima y proveedores

Los principales insumos para la elaboración de la línea de pinturas se muestran en la Tabla 19. Para ello se cuentan con un gran número de proveedores, siendo los principales Minera Calcáreos Peruanos, Edesac, Qroma, entre otros.

Tabla 19. Principales insumos suministrados para la fabricación de la línea de pinturas para concreto de Layconsa división Pinturas Sur

Artículo	Unidad	Cantidad	Precio unitario (S/)	Total (S/)	Descripción del artículo
Carbonato de Calcio malla 325	Kg	2,500,000	0.25	62,500	Sólido color blanco al 100%
Látex Vinil Acrílico al 55%	Kg	100,000	4.02	40,200	Líquido color blanco al 55%

Resina					Gel de color amarillento claro al 60%
Media de soya al 60%	Kg	2,000	5.293	10,586	
Alcohol Metílico	Kg	3,000	2.08	6,240	Líquido incoloro al 99%

Fuente: elaboración propia

6.4.2. Capacidad de producción estimada

Betancourt (2016) indica que la capacidad de producción es el volumen total obtenido del producto en un determinado período de tiempo, y que el término producción se refiere al producto propiamente dicho elaborado por la compañía o empresa.

Así mismo, este autor define las capacidades a ejecutar por un determinado periodo de tiempo, en tres plazos (Anexos 6 y 7):

- Capacidad a largo plazo, cuyo período de desarrollo toma un año y se enfoca a nivel estructural. es más estratégica.
- Capacidad a mediano plazo, que tarda entre 6 a 18 meses en ejecutarse y se relaciona con el movimiento del recurso humano, materiales, equipos e insumos.
- Capacidad a corto plazo, que se desarrolla en actividades diarias o de forma semanal.

Tabla 20. Producción estimada en galones de la línea de pinturas de concreto de Layconsa división Pinturas Sur

Producto	Producción (gl)				Soles/Año
	Por día	Por semana	Por mes	Por año	
Master Color	100	500	2,000	24,000	712,224
Master Satinado	300	1,500	6,000	72,000	1,686,600

Látex Mate	500	2,500	10,000	120,000	1,869,840
Goltex	500	2,500	10,000	120,000	1,273,320
Ecolat	1,000	5,000	20,000	240,000	1,943,520

Fuente: elaboración propia

6.4.3. Manejo de inventarios

En Layconsa división Pinturas Sur los inventarios se trabajan con stock críticos, también con stock mínimos y máximos. Se utiliza un sistema operativo para el registro y movimiento de almacén. Los encargados del área son cuatro personas.

6.4.4. Equipo e instalaciones

En Layconsa división Pinturas Sur se cuenta con el equipamiento mencionado en la Tabla 21. En cuanto a las instalaciones e infraestructura de la planta, se hace mención al respecto en el Capítulo 3.

Tabla 21. Principal equipamiento para la elaboración de la línea de pinturas de concreto de Layconsa división Pinturas Sur

Equipo	Unidad	Cantidad	Precio unitario (S/)	Total (S/)	Estado
Batidoras	und	6	5,000	30,000.00	Funcionando, se necesita cambiar
Molinos Tricilindricos	und	2	30,000	60,000.00	Funcionando, sólo mantenimiento
Molinos SW	und	2	50,000	100,000.00	Funcionando, sólo mantenimiento

TOTAL

190,000.00

Fuente: elaboración propia

6.5. Presupuesto

El presupuesto para el período Julio 2019 – Julio 2020, se muestra en la Tabla 23.

Tabla 22. Estado de ganancias y pérdidas de Layconsa división Pinturas Sur, período agosto 2019 a julio 2020

	Agosto 2019-Julio 2020	
	Soles	%
Ventas Brutas Pinturas	6,634,557.29	
Descuentos y Rebajas Pinturas	-	
VENTAS NETAS	6,634,557.29	100.00%
Costo de Ventas Pinturas	(5,152,048.76)	-77.65%
UTILIDAD BRUTA	1,482,508.53	22.35%
Gastos Administrativos	(60,733.40)	-0.92%
Gastos de Ventas	(393,223.30)	-5.93%
Gasto de Marketing	(183,087.00)	-2.76%
UTILIZAD DE OPERACIÓN	845,464.83	12.74%
Cargas Financieras	44,264.16	0.67%
Ingresos Financieros	-	0.00%
Otros Ingresos	-	0.00%
Otros Egresos	-	0.00%
UTILIZAD DEL PERIODO	889,728.98	13.41%

Fuente: elaboración propia

Tabla 23. Presupuesto mensual, período Enero a Julio 2020

Producto	2020														Total pinturas	Total soles
	Enero		Febrero		Marzo		Abril		Mayo		Junio		Julio			
	Total Pinturas	Total Soles														
ACEITE DE LINAZA	178	4,785.41	87	2,875.96	67	1,957.33	165	4,542.15	158	5,047.56	333	9,930.71	180	4,298.55	2,265.28	63,521.27
ACRILAC	187.92	9,215.13	227.94	10,969.45	179.22	8,767.25	367.14	17,953.76	165.30	7,954.79	398.46	19,850.91	141.00	6,892.74	2,746.98	139,514.78
ANTICORROSIVO	257	3,850.41	376	4,222.08	197	3,398.39	466	5,825.69	155	2,292.25	259	3,857.53	278	2,807.16	2,862.98	38,576.22
BARNIZ	568	4,301.17	980	7,567.82	876	6,339.03	1,221	7,937.45	621	4,421.97	830	6,648.03	744	6,452.10	8,959.65	64,895.94
BARNIZ MARINO	1.88	57.68	0.00	0.00	5.63	172.11	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	13.50	442.84
BASE A LA PIROXIINA	0.00	0.00	3.60	109.19	7.20	210.73	0.00	0.00	7.20	210.73	0.00	0.00	6.00	181.98	30.00	903.83
BASE AUTOMOTRIZ	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	4.50	196.02
BASE BLANCA	72,083.76	363,953.54	59,343.27	307,441.62	48,737.43	253,789.45	71,741.90	386,011.31	56,256.86	284,552.99	50,291.07	274,898.32	47,538.00	249,008.79	691,410.78	3,650,874.06
CATALIZADOR	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
COLA SINTETICA	282.28	8,337.88	13.26	392.43	7.58	271.12	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	25.50	177.56	472.62	11,141.99
ECOLAT	6,384.60	68,740.76	7,934.40	86,100.71	7,597.80	85,372.83	9,176.40	110,554.36	6,809.40	73,769.71	5,833.80	69,226.06	7,762.50	84,427.67	84,167.40	960,004.96
ESMALTE	4,456.16	26,683.69	5,842.67	36,368.70	5,095.17	32,395.38	5,079.92	34,569.86	5,447.73	32,521.76	4,079.87	25,764.58	5,584.50	34,702.26	57,727.50	350,245.76
ESMALTE ECOLAT	1,436.61	32,743.10	2,510.13	57,824.68	1,707.46	26,679.03	1,350.90	27,284.83	1,048.95	23,162.49	1,438.23	28,815.07	1,149.90	25,891.21	15,248.88	333,111.93
GLOSS MARTILLADO	31.05	1,018.96	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	27.60	919.49	0.00	0.00	93.15	3,129.95
GOLTEX	1,186.88	16,920.99	1,380.00	21,740.12	1,426.88	21,455.81	1,361.25	21,086.85	1,111.88	17,602.82	924.38	15,529.71	1,276.50	19,353.41	13,622.25	212,123.93
IMPRIMANTE	264.60	7,477.56	10.80	310.72	0.00	0.00	46.80	1,188.07	55.80	709.38	30.60	595.58	12.00	595.58	665.10	18,486.91
LATEX MATE	533.15	12,440.83	590.45	14,446.69	181.87	4,272.12	159.45	4,044.21	296.47	7,238.22	251.63	5,747.94	315.00	7,426.37	3,622.51	88,212.89
MASTER COLOR	0.00	0.00	1.38	48.71	1.38	2,229.82	0.00	0.00	1.38	2,229.82	2.76	4,459.62	1.20	1,938.97	159.30	33,996.16
MASTER LAC	2,360.63	73,727.44	2,880.00	89,848.03	1,655.63	51,642.34	1,921.88	59,841.30	1,760.63	54,907.93	1,831.88	57,208.86	1,665.00	51,698.09	23,093.63	727,692.23
MASTER LAC SELLADORA	10.35	304.31	20.70	629.59	0.00	0.00	6.90	206.64	0.00	0.00	1.73	51.94	4.50	133.91	53.18	1,594.16
MASTER SATINADO	568.80	20,831.04	644.40	25,680.58	534.60	21,815.98	356.40	14,733.63	342.00	12,430.28	644.40	22,654.33	315.00	12,576.12	4,674.60	183,298.96
METAGLOSS	80.33	3,126.93	51.77	2,014.87	228.48	8,907.33	-33.92	-1,336.86	-8.93	-353.25	80.33	3,128.89	21.00	839.91	627.56	24,566.24
OLEO MATE	0.00	0.00	9.66	288.76	4.83	144.67	0.00	0.00	0.00	0.00	4.83	144.67	13.65	409.06	41.37	1,251.24
PASTA PARA MUROS	6.60	104.81	46.20	730.60	3.30	240.24	31.35	490.83	41.25	646.42	9.90	158.65	16.50	264.99	191.10	3,415.23
PINTURA PARA PIZARRA	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
SELLADOR PARA PARED	149.40	2,309.80	86.40	1,442.70	18.00	270.65	165.60	3,298.18	99.00	1,338.12	82.80	1,225.94	115.50	1,816.94	1,136.70	20,364.20
TEMPLE	3,272.33	13,427.07	1,452.45	6,010.85	4,673.03	19,209.48	2,768.63	11,439.41	3,431.03	14,113.92	2,175.23	8,924.27	2,739.00	11,344.56	33,542.18	143,265.55
THINNER	711.38	17,816.27	394.43	12,903.41	539.85	16,681.91	370.50	14,369.69	340.05	11,100.27	203.40	10,379.29	118.50	9,644.93	3,710.10	152,365.67

Fuente: elaboración propia

Tabla 24. Margen estimado de ganancia por categoría de productos, período enero a julio 2020

Categoría	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	TOTAL	%	MARGEN ESTIMADO
	Total Soles									
Total Aceite de Linaza	4,785.41	2,875.96	1,957.33	4,542.15	5,047.56	9,930.71	4,298.55	33,437.68	0.77%	0.21%
Total Acrilac	9,215.13	10,969.45	8,767.25	17,953.76	7,954.79	19,850.91	6,892.74	81,604.02	1.88%	0.10%
Total Anticorrosivo	3,850.41	4,222.08	3,398.39	5,825.69	2,292.25	3,857.53	2,807.16	26,253.50	0.61%	0.05%
Total Barniz	4,301.17	7,567.82	6,339.03	7,937.45	4,421.97	6,648.03	6,452.10	43,667.56	1.01%	0.16%
Total Barniz Marino	57.68	0.00	172.11	0.00	0.00	0.00	0.00	229.78	0.01%	0.00%
Total Base a la Piroxilina	0.00	109.19	210.73	0.00	210.73	0.00	181.98	712.62	0.02%	0.00%
Total Base Automotriz	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00%	0.00%
Total Base Blanca	363,953.54	307,441.62	253,789.45	386,011.31	284,552.99	274,898.32	249,008.79	2,119,656.02	48.94%	15.54%
Total Catalizador	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00%	0.00%
Total Cola Sintética	8,337.88	392.43	271.12	0.00	0.00	0.00	177.56	9,178.99	0.21%	0.06%
Total Ecolat	68,740.76	86,100.71	85,372.83	110,554.36	73,769.71	69,226.06	84,427.67	578,192.09	13.35%	1.84%
Total Esmalte	26,683.69	36,368.70	32,395.38	34,569.86	32,521.76	25,764.58	34,702.26	223,006.23	5.15%	0.65%
Total Esmalte Ecolat	32,743.10	57,824.68	26,679.03	27,284.83	23,162.49	28,815.07	25,891.21	222,400.41	5.13%	0.06%
Total Gloss Martillado	1,018.96	0.00	0.00	0.00	0.00	919.49	0.00	1,938.45	0.04%	0.00%
Total Goltex	16,920.99	21,740.12	21,455.81	21,086.85	17,602.82	15,529.71	19,353.41	133,689.71	3.09%	0.24%
Total Imprimante	7,477.56	310.72	0.00	1,188.07	709.38	595.58	595.58	10,876.89	0.25%	0.00%
Total Látex Mate	12,440.83	14,446.69	4,272.12	4,044.21	7,238.22	5,747.94	7,426.37	55,616.37	1.28%	0.23%
Total Master Color	0.00	48.71	2,229.82	0.00	2,229.82	4,459.62	1,938.97	10,906.94	0.25%	0.03%
Total Master Lac	73,727.44	89,848.03	51,642.34	59,841.30	54,907.93	57,208.86	51,698.09	438,873.98	10.13%	1.28%
Total Master Lac Selladora	304.31	629.59	0.00	206.64	0.00	51.94	133.91	1,326.38	0.03%	0.00%
Total Master Satinado	20,831.04	25,680.58	21,815.98	14,733.63	12,430.28	22,654.33	12,576.12	130,721.96	3.02%	0.79%
Total Metagloss	3,126.93	2,014.87	8,907.33	-1,336.86	-353.25	3,128.89	839.91	16,327.82	0.38%	0.04%
Total Oleo Mate	0.00	288.76	144.67	0.00	0.00	144.67	409.06	987.16	0.02%	0.01%
Total Pasta para Muros	104.81	730.60	240.24	490.83	646.42	158.65	264.99	2,636.54	0.06%	0.01%
Total Pintura para Pizarra	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00%	0.00%
Total Sellador para Pared	2,309.80	1,442.70	270.65	3,298.18	1,338.12	1,225.94	1,816.94	11,702.32	0.27%	0.06%
Total Temple	13,427.07	6,010.85	19,209.48	11,439.41	14,113.92	8,924.27	11,344.56	84,469.55	1.95%	0.35%
Total Thinner	17,816.27	12,903.41	16,681.91	14,369.69	11,100.27	10,379.29	9,644.93	92,895.75	2.14%	0.38%
Total general	692,175	689,968	566,223	724,041	555,898	570,120	532,883	4,331,309	100.00%	22.08%

Fuente: elaboración propia

Tabla 25. Gastos operativos del mes de Julio, 2019

GastoOperativo	CentroCto	DesCentroCto	Valores	
			2019	2018
ADMINISTRATIVO	1.03.00	Auditoria Interna	83,043.58	78,498.84
	2.02.01	Contabilidad Arequipa	130,234.02	190,187.78
	2.03.01	Personal Arequipa	109,010.60	104,232.29
	2.05.01	Créditos y Cobranzas Arequipa	0.41	4.76
	2.06.01	Desarrollo de Sistemas	55,672.11	47,273.53
	2.07.01	Compras Arequipa	2,501.52	5,840.14
	2.08.02	Almacén Pinturas	0.00	37.40
	3.08.01	Seguridad Arequipa	590.63	1,150.78
	5.04.02	Ventas Pinturas Región Sur	34.00	0.00
	8.02.01	Tesoreria Arequipa	124,573.08	101,338.61
Total ADMINISTRATIVO			505,659.95	528,564.13
VENTAS	2.05.01	Créditos y Cobranzas Arequipa	35,880.77	43,291.65
	2.05.05	Facturación Pinturas	14,762.71	13,809.10
	2.08.02	Almacén Pinturas	1,455.82	1,046.02
	3.03.01	Jefatura de Planta Pinturas	0.00	10.35
	3.03.02	Líneas de Producción Div. Pinturas	1,072.74	19,332.30
	3.06.02	Control de Calidad Pinturas	0.00	7.26
	3.08.01	Seguridad Arequipa	0.00	48.79
	5.04.01	Ventas Pinturas Arequipa	72,497.18	85,923.17
	5.04.02	Ventas Pinturas Región Sur	102,923.51	61,114.77
	8.02.01	Tesoreria Arequipa	760.13	260.89
Total VENTAS			229,380.26	224,844.30
Total general			735,040.21	753,408.43

Fuente: elaboración propia

6.6. Análisis de Generación de Valor

Cuando vamos a analizar la generación de valor, debemos dividir primero las actividades y su aporte de valor añadido que tiene para la compañía y su aplicabilidad en las actividades fundamentales para el auge empresarial que es lo que se quiere aplicar en Layconsa división Pinturas Sur.

Las actividades primordiales son todas las actividades que permitan una creación formal del proceso productivo reflejado en el producto, sus servicios de pre y postventa; todo ello va a comprender el uso de las actividades primarias en pro del desarrollo productivo.

Esto es responsabilidad de una logística interna que va brindar el correcto suministro de materias primas, ya que toda fase operativa de la empresa se basa en modificar los insumos/materia prima (pigmentos), en un producto final (pinturas). Layconsa división Pinturas Sur cuenta con proveedores dentro del sector con precios acorde al mercado, pudiendo hallar proveedores con productos de calidad para así mejorar las pinturas producidas.

Con respecto a la capacidad de almacenamiento, Layconsa división Pinturas Sur cuenta con un depósito totalmente acorde y capacitado, para que una vez obtenidas las pinturas sean debidamente almacenadas para su posterior distribución.

Se debe realizar el respectivo impulso con una correcta aplicación del marketing para dar a conocer el producto, ya que Layconsa division Pinturas Sur no cuenta con suficiente publicidad de los productos que ofrece; es por ello que deben realizarse las debidas implementaciones ATL y BTL para poder posicionar la marca y recurrir también a el desarrollo de una página web y publicidad en las redes sociales; los distribuidores no están estimulados en adquirir el producto por falta de promociones.

Se debe realizar así mismo un debido servicio de preventa, venta y postventa para así poder tener un seguimiento respectivo a cada cliente y realizar una fidelización adecuada del producto.

6.7. Cronograma de Ejecución



Figura 13. Actividades del Plan estratégico a ejecutarse en el año 2019

AÑO	2019																							
MES	JULIO				AGOSTO				SET.				OCTUBRE				NOV.				DIC.			
SEMANA	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
FASE I - Elaboración y Revisión																								
Estudio de mercado																								
Análisis del entorno																								
Selección de la estrategia																								
Definición de la estrategia																								
Elaboración del Plan de Marketing																								
Elaboración del Plan Comercial																								
Elaboración del Plan de Operaciones																								
Elaboración de Plan Estratégico (PE)																								
Difusión del PE al equipo																								
FASE II - Desarrollo del PE																								
Estrategia de precios																								
Implementación de difusión																								
Reestructuración del equipo de Ventas																								
Servicio al cliente																								
Elaboración del Merchandasing																								
Aplicación de la estrategia de ventas																								
Aplicación de del plan de producción																								
Reformulación de productos																								
FASE III - Resultados de la estrategia																								
Evaluación de resultados del PE																								
Replanteo de la estrategia																								

Fuente: elaboración propia

Conclusiones

La estrategia planteada en el presente trabajo requerirá ser evaluada anualmente, según resultados, dada la situación cambiante del entorno externo y los riesgos que conllevan.

La estrategia que se ha definido para Layconsa división Pinturas Sur se resume en el nuevo enfoque del segmento, brindando productos de gama media a alta a un precio más accesible en los segmentos Premium y De Valor; ya que el mercado de segmentos económico y súper económico se encuentra abarrotado de productos en los que la competencia es muy amplia y hay una gran diversidad de productos al mismo precio y calidad resultando en un margen de ganancia por debajo del 20%, lo cual no es factible para la empresa. Dada esta situación, se están reformulando los productos de los segmentos anteriormente mencionados para que puedan competir en el mercado con una calidad similar a la de los líderes y a un costo más accesible al público objetivo.

La Gerencia General deberá trabajar en su implementación de la estrategia, para que se desarrolle y ejecute de acuerdo a lo planificado; y se encargará de comunicar y verificar su cumplimiento según el rol de cada uno de los integrantes de la empresa de acuerdo al organigrama planteado.

Además, se han planteado planes de operatividad para el área de Ventas, Márketing (área que se implementará a raíz de este proyecto) y de Producción (se implementará el área de I+D), los cuales se basan en los objetivos planteados de la estrategia. Estos planes de operatividad permitirán ejecutar actividades de forma planificada, con tiempos de ejecución planteados para obtener los entregables esperados con eficiencia.

Bibliografía

- Amado, L. (2015). Diseño de un modelo de negocio para almacenes detallistas orientados a la venta de pinturas automotrices en el mercado de Medellín (Tesis de maestría). Universidad EAFIT, Colombia.
- Arellano, R. (2010). *Marketing: Enfoque América Latina. El marketing científico aplicado a Latinoamérica*. Naucalpán de Juárez, México: Pearson Educación.
- Asencios, R., Cornejo, G., Espejo, N., Gershy-Damet, K., Saldarriaga, M., Vasquez, K., Vallejos, L. y Virreira, C. (2019). *Actividad Económica: Diciembre* (Notas del Estudio del BCRP N° 14). Recuperado de: <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Notas-Estudios/2019/nota-de-estudios-14-2019.pdf>
- Badia, M. A. y García, E. (2013). *Marketing y venta en imagen personal*. Madrid, España: Paraninfo.
- Bazán, M. (2018). *El modelo de Adaptabilidad y predictibilidad (MAP)* (Documento de investigación). Lima, Perú: Universidad de Piura. PAD-Escuela de Dirección.
- Beltrán, J. M. y Tarazona, P. N. (2013). *Diseño de un Plan de Marketing para la Empresa Fábrica de Pinturas Pintamas ubicada en la ciudad de Bucaramanga*. Universidad Industrial de Santander, Colombia.
- Betancourt, D. F. (2016). Capacidad de producción: ¿Qué es y cómo se calcula? [Mensaje en un blog]. Recuperado de: www.ingenioempresa.com/capacidad-produccion-empresa.
- Borges, L. (25 de octubre de 2013). ¿Qué es un modelo de negocio? [Mensaje en un blog]. Recuperado de: <https://blog.luz.vc/es/que-es/modelo-de-negocio/>
- Calcina, F. (2017). *Plan de Marketing Pinturas Sur 2017*. Layconsa división Pinturas Sur.
- Cámara Peruana de la Construcción [CAPECO]. (2018). *Informe Económico de la Construcción, Noviembre 2018* (N° 21). Recuperado de: https://issuu.com/capeco.org/docs/iec21_1118
- Castillo, F. (14 de marzo de 2012). El Concepto de Estrategia [Mensaje en un blog]. Recuperado de: <http://blog.pucp.edu.pe/blog/freddycastillo/2012/03/14/el-concepto-de-estrategia/>
- Clark, T., Osterwalder, A., Pigneur, Y. y Vázquez, L. (2012). *Tu modelo de negocio*. Barcelona, España: Deusto.
- Dalmar. (2014). ¿Cómo se fabrica una pintura? [Mensaje en un blog]. Recuperado de: <http://blog.proteccionespinturas.com/como-se-fabrica-una-pintura/>

- David, F. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica* (9ª ed). Naucalpan de Juárez, México: Pearson Educación.
- Escamilla, M. (2009). *Caso vivencial. Diagnóstico y propuesta de solución de un problema identificado en la empresa INTERCOM. Obtener un flujo eficiente de información entre la matriz y la oficina portuaria de Veracruz para evitar el problema de quejas y pérdida de clientes de carga consolidada* (Tesis de pregrado). Universidad de las Américas Puebla, México. Recuperado de http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/Ini/escamilla_1_m/
- Fernández, L. (5 de enero de 2017). Las cinco fuerzas de Porter [Mensaje en un blog]. Recuperado de: <https://definanzas.com/las-cinco-fuerzas-de-porter/>
- Fernandez, M. S. y Sinchi, E. C. (2010). *Elaboración de un Plan Estratégico para la empresa «Tecniferretería Ricaurte»* (Tesis de pregrado). Universidad de Cuenca, Ecuador.
- Fernández-Villa, M., Arzaduri, B. y Alonso, N. (2008). *Iniciativas económicas para el desarrollo local: Viabilidad y planificación. Tema 12: Planificación: Plan comercial*. Recuperado de <http://www.dhl.hegoa.ehu.es/iedl/index.html>
- Ferreiro, P. (2013). *El Octógono: un diagnóstico completo de la organización empresarial*. Lima, Perú: PAD – Escuela de Dirección de la Universidad de Piura.
- Fischer, L. (2001). *Mercadotecnia*. (4ª ed). Madrid, España: McGraw-Hill.
- García-Sánchez, P. (2017). *Plan de Negocios para la producción y comercialización de granada al mercado externo e interno en la Región Lambayeque* (Tesis de maestría). Universidad de Piura, Piura - Perú.
- Goleman, D. (2011). *Leadership: The Power of Emotional Intelligence*. Massachusetts, United States: More Than Sound LLC.
- Gómez, D., Del Moral, A. y Fernández, A. (2017). *Plan Comercial de Diseño, especialistas en Pintura*. Recuperado de: <https://www.docsity.com/es/plan-comercial-de-pinturas-de-diseno/4223083/>
- Heizer, J. & Render, B. (2008). *Dirección de la producción y operaciones: Decisiones tácticas*. (8ª ed). Madrid, España: Pearson Educación.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2018). *Producción Nacional Febrero 2018* (Informe técnico N° 04). Recuperado de: <https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/01-informe-tecnico-n01-produccion-nacional-nov2018.PDF>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2019). *Informe técnico: Producción Nacional - Diciembre 2018* (N° 12). Recuperado de:

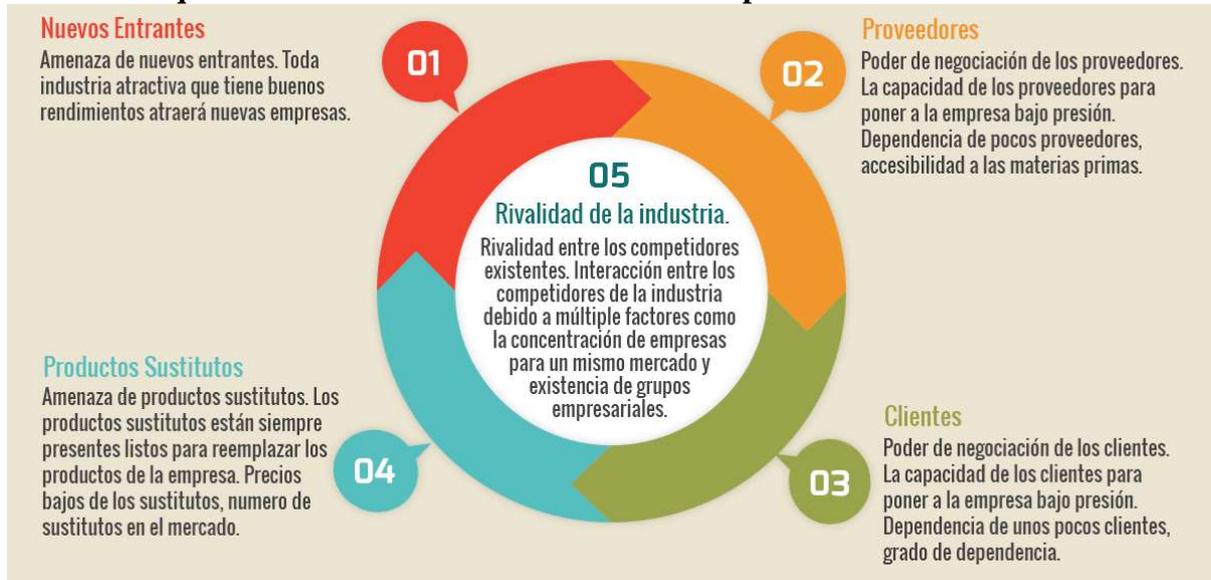
- https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/12-informe-tecnico-n12_produccion-nacional-oct2018.pdf
- Lamb, C. W., Hair, J. F. y McDaniel, C. (2009). *Marketing*. Mason, Ohio: Cengage Learning.
- Luna González, A. C. (2016). *Plan estratégico de negocios*. México: Patria.
- Masías, J. y Prado, O. (2016). *Plan estratégico de una empresa comercial* (Tesis de maestría). Universidad de Piura. Lima, Perú. Recuperado de: https://pirhua.udep.edu.pe/bitstream/handle/11042/2973/MDE_1659.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Nieto, V. M. y Perea, S. A. (2018). *Cadena Productiva de Pinturas, Masillas, Pigmentos, Tintas y Removedores: Estructura, Comercio Internacional y Protección*. Dirección de estudios Económicos, Departamento Nacional de Planeación de Colombia. Recuperado de: <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Estudios%20Economicos/485.pdf>
- Osterwalder, A. (2004). *The Business Model Ontology: A preposition in a design science approach* (Docteur these). Ecole des Hautes Etudes Commerciales, Université de Lausanne. Lausanne, Suiza.
- Osterwalder, A., y Pigneur, Y. (2011). *Generación de modelos de negocio*. Barcelona, España: Deusto S.A.
- Pacifictel S.A. (2006). *Manual de Políticas Generales*. Recuperado de: https://www.uv.mx/personal/fcastaneda/files/2010/10/manual_politicas_pacifictel.pdf
- Porter, M. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. New York, United States: The Free Press.
- Proexport Colombia y Banco Interamericano de Desarrollo [BID]. (2003). *Estudio de Mercado Perú – Sector de Pinturas, Pigmentos y Tintas*. Recuperado de: https://www.academia.edu/23335333/Pinturas_pigmentos_y_barnices_Peru
- Qroma. (2015). *Plan comercial 2015*. Corporación Peruana de Productos Químicos S.A.
- Quevedo, A. M., y Ruíz, A. O. (2012). *Plan de Negocios de una Comercializadora Internacional de Pinturas* (Tesis de pregrado). Escuela de Ingeniería de Antioquía, Antioquía, Colombia.
- Quinde, B., Rivera, E. y Castro, F. (Ed). (2019). Sector Construcción se incrementa 8.73% en abril de 2019. *Perú Construye*, (59), p. 15.
- Quintero, J. y Sánchez, J. (2006). La cadena de valor: Una herramienta del pensamiento estratégico. *Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales*, 8(3), 377 - 389.

- Ramos, C. (12 de marzo de 2018). El Business Model Canvas de Alex Osterwalder [Mensaje en un blog]. Recuperado de: <https://cristinaramosvega.com/business-model-canvas-alex-osterwalder/>
- Ruíz de la Parte, R. (2016). *Plan Comercial: Planifica el éxito*. Recuperado de: https://www.bondelia.com/public_html/Estructura-Plan-Comercial-Bondelia-Vender-mas-y-mejor-en-menos-tiempo-pdf.pdf
- Salas, F. (2014). *Informe Técnico: Control de Calidad en Planta de recubrimientos y pinturas Layconsa*. Arequipa, Perú: Universidad Nacional de San Agustín.
- Sánchez, R. (2018). *El plan comercial y su influencia en la rentabilidad de la Empresa SSA Sistemas del Perú S.R.L.* (Tesis de pregrado). Universidad Cesar Vallejo. Lima, Perú.
- Thompson, I. (s. f.). *Estrategia de precios*. Recuperado de: <https://www.promonegocios.net/precio/estrategias-precios.html>
- Ventas del sector retail movieron más de S/ 19 mil millones en primer semestre. (4 del julio de 2019). *Gestión*. Recuperado de: <https://gestion.pe/economia/ventas-sector-retail-movieron-s-19-mil-millones-primer-semester-272228>
- Ventura, V. (2015). *Ejemplo de un Plan de Producción de una Empresa*. Recuperado de: <https://www.emprendices.co/106800-2/>



Anexos

Anexo 1. Esquema del modelo de las 5 fuerzas de competencia de Porter



Fuente: Anónimo, basado en Porter (1985)

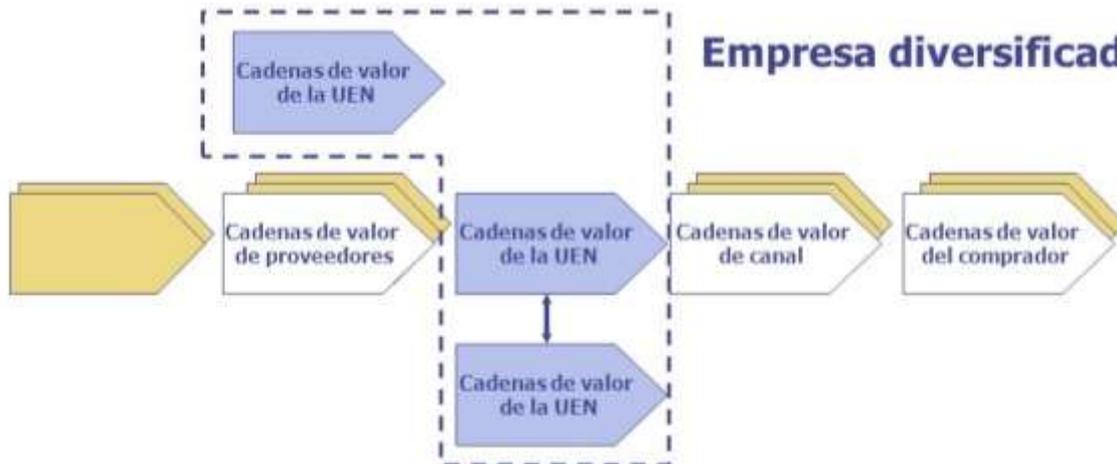


Anexo 2. El Sistema de valor de Michael Porter

Empresa de un solo sector industrial



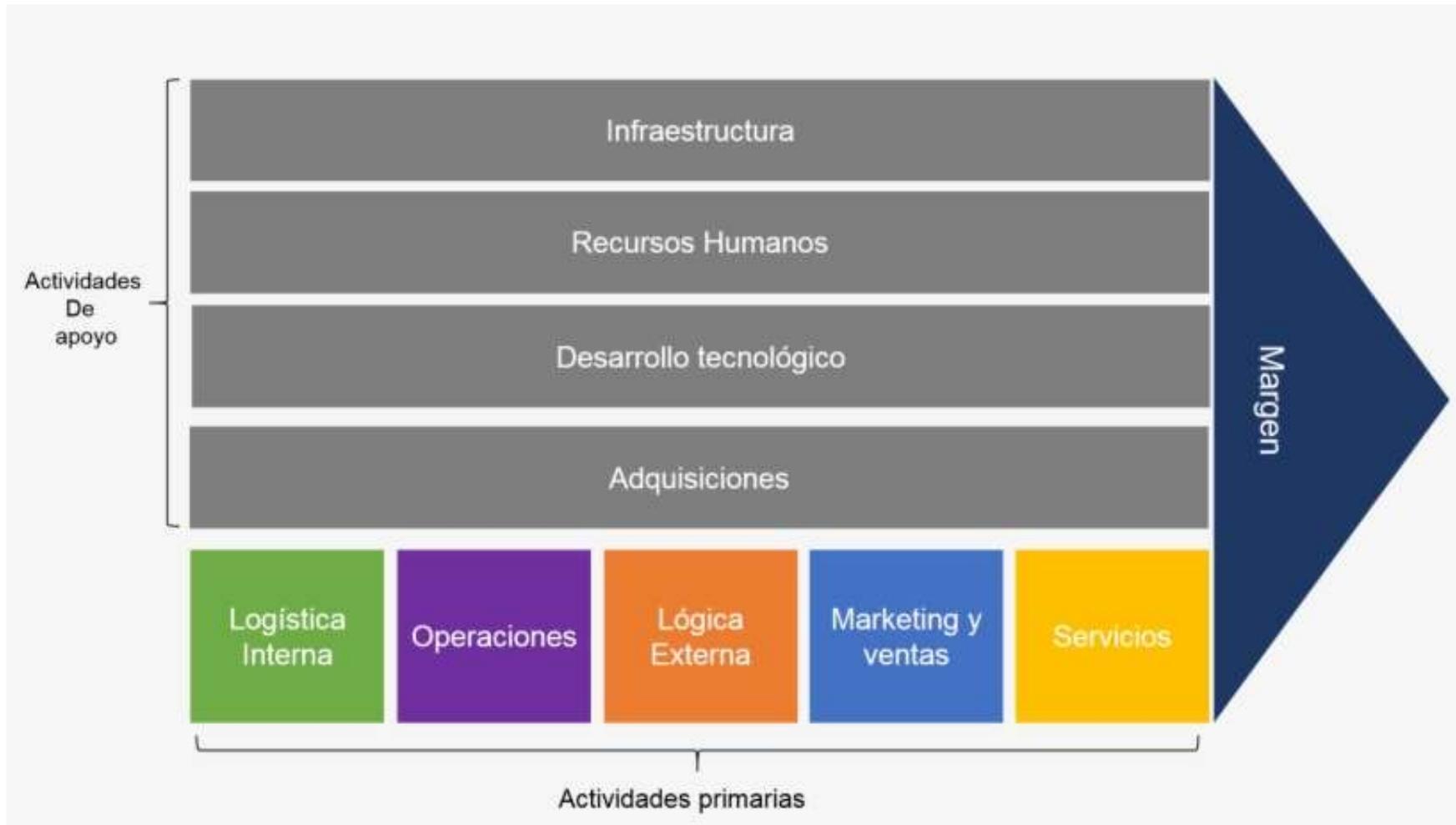
Empresa diversificada



Fuente: Porter (1985)

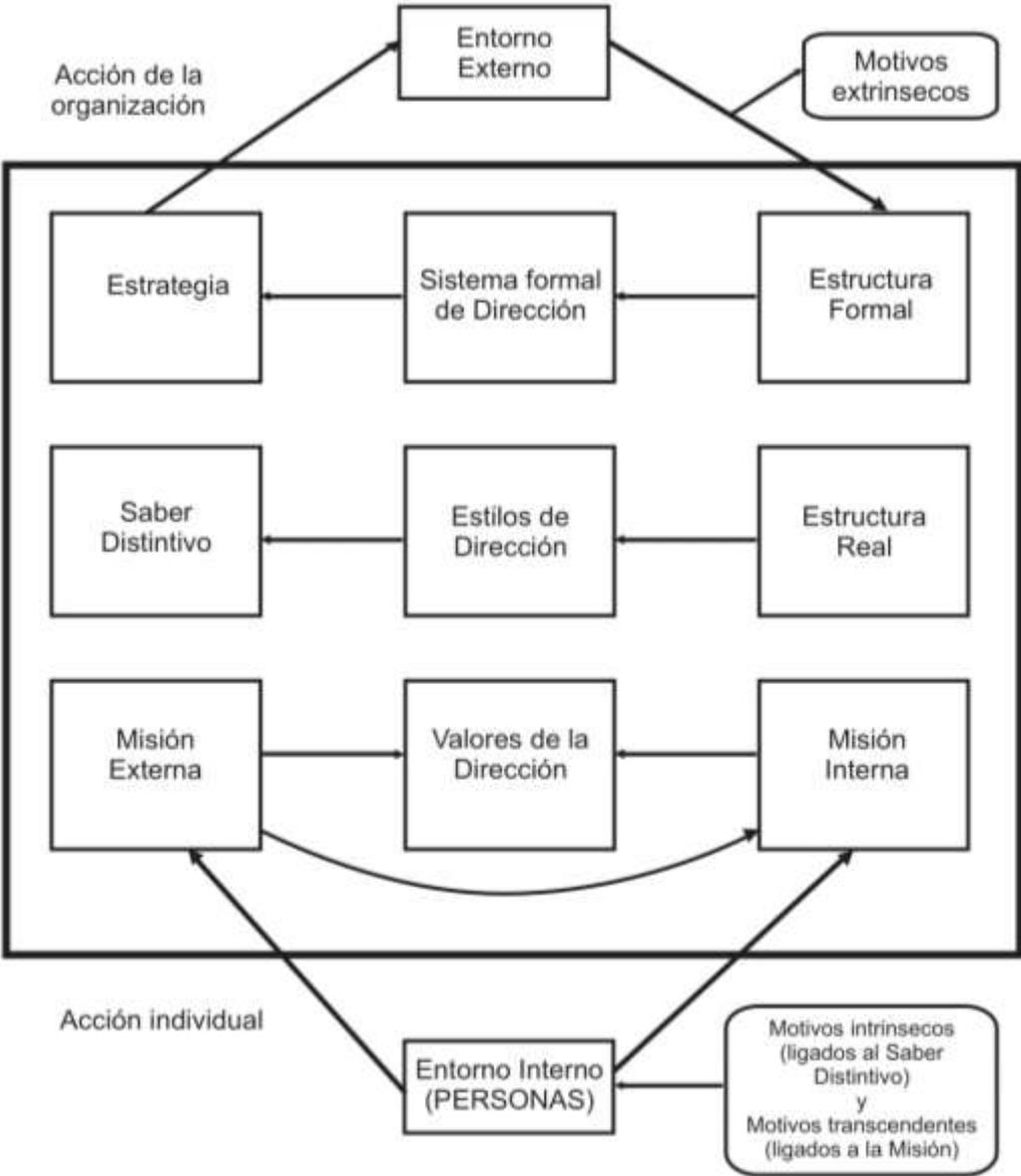


Anexo 3. Diagrama de la Cadena de valor de Michael Porter



Fuente: Porter (1985)

Anexo 5. Representación del modelo del Octógono, elaborado por el profesor Juan Antonio Pérez López



Fuente: Ferreiro (2013)

Anexo 6. Segmentación de los principales productos latex por marca

La tabla que se observa a continuación muestra un ejemplo de la segmentación de productos latex de acuerdo a las marcas más destacadas del mercado local.

Segmento	QROMA	ANYPSA	CERESITA	GAMAX	SUR
PREMIUM	American Colors		Latex	Gamax	Master
	Supermate	Decorlast	Premiun	Premiun	Color
	Teknocolor				
SATINADO	American Satinado	Satinlast			
	Cpp Satinado	Koral Satinado	Latex Satinado	Satinado Color	Master Satinado
	Vencelatex Satinado				
DE VALOR	Duralatex		Latex Superior	Gamax Color	Latex Mate
	Vencelatex	Duracolor			
	Teknolatex				
ECONOMICO	Latex Pato		Latex Profesional	Gamax Paint	Goltex
	Rocky	MAESTRO			
	Pintek				
SUPER-ECON	Fast	Koral			Ecolat

Fuente: elaboración propia

Anexo 7. Infografía que define la capacidad de producción en el tiempo



Fuente: Betancourt (2016)

ESCUELA DE DIRECCION
UNIVERSIDAD DE PIURA

Anexo 8. Estimación de producción de galones por día, semana y año de la línea de pinturas para concreto de Layconsa división Pinturas Sur en el corto, mediano y largo plazo

Tiempo		Master Satinado (gl)	Látex Mate (gl)	Goltex (gl)	Ecolat (gl)
Corto plazo	Día	15	15	50	330
	Semana	77	77	250	1,650
	Año	3,679	3,679	12,000	79,200
Mediano plazo	Día	20	20	60	400
	Semana	100	100	300	2,000
	Año	4,800	4,800	14,400	96,000
Largo plazo	Día	25	25	100	600
	Semana	125	125	500	3,000
	Año	6,000	6,000	24,000	144,000

Fuente: elaboración propia