

**Estrategia competitiva para una empresa de distribución de productos químicos en  
Colombia (PQUIM S.A.S.)**

Diego Hernán Pinzón Marín

Trabajo de grado para optar al título de Magister en Administración

Asesor temático: Gina María Giraldo Hernández, PhD

Asesor metodológico: Beatriz Amparo Uribe Ochoa, M.Sc.

Universidad EAFIT

Escuela de Administración- MBA

Bogotá

2022

## Contenido

Resumen.....	7
Abstract.....	8
Introducción .....	9
Planteamiento del problema.....	11
Objetivos.....	16
Objetivo general.....	16
Objetivos específicos .....	16
Marco teórico .....	17
¿Qué es estrategia?.....	17
Análisis del entorno .....	20
Análisis PESTEL .....	20
Factores políticos .....	20
Factores económicos.....	20
Factores sociales .....	21
Factores tecnológicos.....	21
Factores legales.....	21
Factores ambientales.....	21
Modelo de las cinco fuerzas de Porter .....	22
Amenaza de entrada.....	22
El poder de los proveedores.....	24
El poder de los compradores.....	25
Amenaza de los sustitutos.....	25
La rivalidad entre los competidores existentes .....	26
Capacidad estratégica.....	27

Cadena de valor.....	27
Análisis DAFO.....	28
Elecciones estratégicas.....	30
Modelo de negocio Canvas.....	34
Propuesta de valor Canvas .....	37
Diseño metodológico .....	39
Resultados .....	45
Reseña PQUIM S.A.S.....	45
Análisis interno PQUIM S.A.S.....	47
Análisis cadena de valor .....	52
Análisis matriz FODA .....	57
Análisis externo .....	61
Análisis PESTEL .....	61
Análisis de la industria modelo de las cinco fuerzas de Porter.....	73
Amenaza nuevos entrantes.....	73
El poder de los proveedores .....	76
El poder de los compradores.....	76
Rivalidad entre los competidores.....	77
Amenaza sustitutos .....	78
Modelo de negocio.....	81
Estrategia competitiva.....	95
Conclusiones .....	98
REFERENCIAS.....	100
Apéndices.....	108

## Lista de tablas

Tabla 1 Evolución del PIB del sector de la construcción en Colombia.....	12
Tabla 2 Evolución ventas empresa PQUIM S.A.S. ....	13
Tabla 3 Ejemplo selección principales verbatims entrevistados personal interno PQUIM S.A.S. .....	40
Tabla 4 Ejemplo selección principales testimoniales entrevistados externos expertos en la industria de distribución de productos químicos .....	42
Tabla 5 Análisis PESTEL .....	63
Tabla 6 Top de las empresas químicas más grandes en ventas durante 2020.....	75
Tabla 7 Análisis 5 fuerzas de Porter PQUIM S.A.S. ....	79

## Lista de figuras

Figura 1 Cascada de elecciones según Lafley y Martín (2013) .....	19
Figura 2 Modelo de las cinco fuerzas de Porter.....	22
Figura 3 Cadena de valor de Porter.....	27
Figura 4 Matriz FODA.....	29
Figura 5 Matriz estrategias genéricas de Porter .....	30
Figura 6 El reloj estratégico: opciones de estrategia competitiva.....	33
Figura 7 Plantilla modelo de negocio Canvas.....	35
Figura 8 Lienzo de la propuesta de valor Canvas .....	37
Figura 9 PQUIM S.A.S. 2017-2020.....	46
Figura 10 Diagnóstico PQUIM S.A.S.-Círculo dorado .....	49
Figura 11 Diagnóstico PQUIM S.A.S.-Reloj estratégico .....	50
Figura 12 Diagnóstico PQUIM S.A.S.-Radar estratégico .....	51
Figura 13 Flujo de producto en la empresa PQUIM S.A.S. ....	53
Figura 14 Cadena de valor PQUIM S.A.S.....	56
Figura 15 Matriz FODA empresa PQUIM S.A.S.....	57
Figura 16 Modelo de negocio Canvas para la empresa PQUIM S.A.S. ....	81
Figura 17 Lienzo de la propuesta de valor para la empresa PQUIM S.A.S. ....	82
Figura 18 Pregunta 1. Cuando compro los productos de PQUIM S.A.S., suelo hacerlo.....	83
Figura 19 Pregunta 2. En una escala del 0 al 10, ¿Con qué probabilidad recomendaría PQUIM S.A.S. a un amigo o compañero de trabajo?.....	83
Figura 20 Pregunta 2a. ¿Nos podría indicar cuáles son los principales motivos de su anterior valoración? (marque de 1 a 3 opciones) .....	85

Figura 21 Pregunta 2b. ¿Nos podría indicar cuáles son los principales motivos de su anterior valoración? (marque de 1 a 3 opciones) .....	86
Figura 22 Pregunta 3.Si su experiencia en PQUIM S.A.S. sigue igual como hasta ahora ¿Cuánto tiempo seguiría siendo cliente de la empresa? .....	87
Figura 23 Pregunta 4a ¿Qué tan de acuerdo está con las siguientes afirmaciones? (Siendo 0 totalmente en desacuerdo y 10 totalmente de acuerdo. Si no ha vivido una de estas situaciones, escoja NA) .....	89
Figura 24 Pregunta 4b ¿Qué tan de acuerdo está con las siguientes afirmaciones? (Siendo 0 totalmente en desacuerdo y 10 totalmente de acuerdo. Si no ha vivido una de estas situaciones, escoja NA) .....	90
Figura 25 Pregunta 5. Para ser contactado por PQUIM S.A.S. prefiero: .....	92
Figura 26 Pregunta 6. A lo largo de su experiencia como cliente PQUIM S.A.S., recuerda alguna experiencia muy positiva o negativa con la empresa? .....	93
Figura 27 Pregunta 7a. De los siguientes servicios, escoja los tres que más le ayudarían en su empresa .....	94

## Resumen

El presente trabajo de grado formula la estrategia competitiva para la empresa de distribución de productos químicos PQUIM S.A.S., con el fin de dar respuesta a la competencia que se ha intensificado en los últimos años con la entrada de grandes multinacionales del sector de distribución y la consolidación de clientes en segmentos claves como es el de pinturas y recubrimientos. Se realiza un análisis estratégico para caracterizar tanto el contexto interno, como externo en el que opera la empresa, donde se recurre a la consulta de fuentes primarias a través de entrevistas, primero a personal clave dentro de la organización y después a personas externas con un amplio conocimiento y experiencia en el sector de distribución de productos químicos. También se consultan fuentes secundarias como bases de datos, revistas especializadas, organismos del estado y gremios. Para el análisis interno se utilizan la matriz FODA, el modelo de negocio Canvas y el análisis de la cadena de valor de la compañía. De manera similar para el análisis del contexto externo, se usan las herramientas de las Cinco fuerzas de Porter y el análisis PESTEL. Finalmente, con el análisis de los resultados obtenidos se proponen tres alternativas de estrategia competitiva que le permitan a la empresa aprovechar sus capacidades estratégicas y ofrecer un valor diferenciado a cada segmento de clientes a los que actualmente atiende y así posicionarse adecuadamente para competir y seguir siendo rentable en el futuro.

*Palabras clave:* estrategia competitiva, modelo Canvas, distribución

## **Abstract**

The present work formulates the competitive strategy for the chemical products distribution company PQUIM S.A.S., in order to respond to the competition that has intensified in recent years with the entry of large multinationals in the distribution sector and the consolidation of customers in key segments such as paints and coatings. A strategic analysis is carried out to characterize both the internal and external context in which the company operates, where primary sources are consulted through interviews first with key personnel within the organization and then with external people with extensive knowledge and experience in the chemical product distribution sector. Secondary sources such as databases, specialized journals, state agencies and unions are also consulted. For the internal analysis, the SWOT matrix, Osterwalder's business model Canvas and the analysis of the company's value chain are used. Similarly for the analysis of the external context, Porter's five forces tools and PESTEL analysis are used. Finally, with the analysis of the results obtained, three competitive strategy alternatives are proposed that allow the company to take advantage of its strategic capabilities and offer a differentiated value to each customer segment it currently serves and thus position itself adequately to compete and continue to be profitable in the future.

*Keywords:* competitive strategy, Canvas model, distribution

## Introducción

Las empresas que cuentan con una estrategia competitiva claramente definida pueden diferenciarse de la competencia y a su vez mejorar su posicionamiento dentro del mercado. En la pequeña y mediana empresa es poco común que se tenga definida la estrategia competitiva, ya que estas responden más de forma reactiva y aunque con el pasar de los años y con la experiencia que se va ganando pueden mejorar su capacidad para afrontar los cambios, a veces esto resulta insuficiente.

En este sentido es más beneficioso para una organización tener una estrategia competitiva definida, porque le permite enfocar sus esfuerzos y asignar sus recursos en una sola dirección. Lo cual facilita la toma de decisiones y de esta manera articular todas sus actividades y brindar un mayor valor a los clientes.

El presente trabajo de grado propone algunas estrategias competitivas a la organización para que se elija e implemente una de ellas con el fin de que se puedan explotar las fortalezas de la empresa y las oportunidades que brinda el mercado en este momento. Para llegar a la formulación de las diferentes alternativas estratégicas se procede con el análisis interno de la compañía a través de herramientas como la matriz FODA y la cadena de valor, se sigue después con el análisis del macroentorno a través de la aplicación del análisis PESTEL y se complementa con el análisis de la industria a través del marco de las cinco fuerzas de Porter. Finalmente, con la información se construyen el modelo de negocio Canvas y la propuesta de valor para llegar a la formulación de diferentes alternativas estratégicas, que permitan mejorar la competitividad y asegurar la sostenibilidad de la empresa.

Para el desarrollo del trabajo se tuvo en cuenta tanto un enfoque cualitativo, como cuantitativo de la metodología, haciendo uso en primera instancia de fuentes primarias y secundarias. Se entrevistó al gerente general de la compañía, al responsable de contabilidad y a los vendedores sénior. Además, se realizaron entrevistas a profesionales con amplia trayectoria en la industria de distribución y con base en las respuestas de ambos grupos de entrevistados se formuló una encuesta online que se envió a los clientes que representan el 80 % de los ingresos de la compañía.

En la primera parte de este documento se encuentra la revisión bibliográfica sobre los conceptos de estrategia y herramientas para formular la estrategia competitiva. Continúa con la descripción de la metodología para la formulación las estrategias competitivas, prosigue con el análisis de resultados, para culminar con la formulación de tres diferentes alternativas de estrategia competitiva para la empresa.

## Planteamiento del problema

La empresa PQUIM S.A.S. es una compañía familiar colombiana, con casi treinta años de trayectoria en el mercado y se dedica principalmente, a la comercialización y distribución de materias primas para los sectores de pinturas, construcción y plásticos. Actualmente cuenta con una planta de cincuenta personas y sucursales en Bogotá, Cali y Medellín, ésta última es la casa matriz, donde están ubicados el gerente general y dueños de la empresa.

La empresa fue fundada por el ingeniero químico Gonzalo Vallejo Isaza, quien llevaba una trayectoria muy amplia en empresas nacionales y multinacionales relacionadas con los sectores de resinas, dispersiones poliméricas y pinturas. En los inicios de la década de los noventa el fundador vio una oportunidad en el mercado y decidió crear una empresa que pudiera poner al alcance de los pequeños fabricantes de pinturas, materias primas de calidad, que solamente eran ofrecidas en volúmenes mucho más grandes por los fabricantes.

Con el pasar de los años la empresa se ha convertido en uno de los principales referentes en el sector de distribución de materias primas para los sectores mencionados. Sin embargo, en la última década la competencia se ha incrementado, en parte por la consolidación de algunos jugadores del mercado, en 2014 la empresa Brenntag adquiere a la empresa Surtiquímicos (Garzón, 2014), para el 2017 el Grupo Orbis vende la empresa Inproquim a la compañía Rocsa (Semana, 2017), en 2018 Brenntag compra la compañía Conquímica (*El Tiempo*, 2018) y más recientemente en el 2021 la empresa Holandesa IMCD compra a la compañía Siliconas y Químicos (Valora Analitik, 2021). Lo cual trajo múltiples beneficios a estas compañías, como: ampliación de sus carteras de clientes y productos, penetración en mercados, fortaleza financiera y acceso a mayores recursos tecnológicos. Por otro lado, el crecimiento del segmento de pinturas

está muy ligado al desempeño del país en el sector global de la construcción, el cual en los últimos años ha sido bajo con excepción del 2021.

**Tabla 1**

*Evolución del PIB del sector de la construcción en Colombia*

	2018				2019				2020				2021		
	2018I	2018 II	2018III	2018IV	2019I	2019II	2019III	2019 IV	2020I	2020II	2020III	2020 IV	2021I	2021II	2021III
<b>Construcción tasa crecimiento anual</b>	-1,8	-6,3	1,9	1,1	2,1	-0,7	-6,5	-2,0	-14,8	-36,9	-26,7	-24,6	-6,6	17,4	0,8
<b>Construcción miles de millones de pesos</b>	13.516	14.147	15.309	15.184	13.806	14.043	14.314	14.881	11.769	8.860	10.496	11.217	10.993	10.403	10.580

Fuente: Elaboración propia basada en DANE (2021).

Para la fecha de realización del presente trabajo de grado, Colombia y el mundo están pasando por un segundo de año de la pandemia del COVID-19, que tuvo un impacto negativo en la economía mundial en el 2020, reflejando se una caída en el producto interno bruto del mundo de -8,5% (Toro, 2021) y en el caso de Colombia de -6,8% (Salazar, 2021). Sin embargo, para 2021 se da una recuperación económica en Colombia con proyecciones del PIB del 9,9% (*La República*, 2022). Se destaca la recuperación del sector de construcción durante el 2021, donde la tasa de crecimiento anual 2021 frente al 2020 fue del 5,7%, con una contribución al valor agregado del 0,3% (DANE, 2022, p. 3), lo cual tuvo un impacto positivo en las ventas de la empresa que crecieron un 17% en volumen. Sin embargo, si se analizan los últimos años el crecimiento de las ventas de la compañía sin tener en cuenta el año 2021 que estuvo afectado por el crecimiento de los precios internacionales de las materias primas, problemas de

abastecimiento, dificultades en la logística internacional e incremento de la tasa de cambio; el crecimiento está por debajo de lo esperado por los dueños de la compañía.

**Tabla 2**

*Evolución ventas empresa PQUIM S.A.S.*

	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>
Ventas (\$)	29.581.310.363	33.432.191.187	36.194.507.286	53.282.788.079
Ventas (kg)	3.668.043	3.904.210	3.860.559	4.532.313
Crecimiento (\$)	6%	13%	8%	47%
Crecimiento (kg)	5%	6%	-1%	17%

Elaboración propia basada en PQUIM S.A.S. (2021).

Por otra parte, respecto a la planeación estratégica de la compañía, se puede decir que las decisiones de negocio se realizan de manera reactiva, casi siempre presionadas por el cambio de condiciones externas y mucho más, basadas en la experiencia previa de las personas que están en el grupo de liderazgo (fundador, gerente general, gerentes sucursales y vendedores sénior). Adicionalmente, las decisiones estratégicas muchas veces no son socializadas con el resto de la organización, por lo que a veces las personas de las áreas funcionales no tienen claro el propósito, ni su rol en la ejecución de estas.

Tampoco existen indicadores de gestión en la empresa por lo que no se pueden establecer con objetividad si los procesos se hacen eficientemente y si hay una alineación entre lo que espera la gerencia y los resultados que se obtienen cada año. El hecho de que la empresa no tenga una estrategia definida ni un proceso estratégico establecido, no permite dar respuestas a desafíos que tiene la industria como por ejemplo la digitalización que facilita el contacto entre

clientes y fabricantes que podría llevar a un menor grado la intermediación que hace compañías como PQUIM S.A.S. (Boston Consulting Group, 2020).

PQUIM S.A.S. está dentro de la categoría de una pequeña y mediana empresa (pyme) de carácter comercial de acuerdo con los criterios del Decreto 957 de 5 de junio de 2019 (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2019). Este tipo de negocios juegan un papel muy importante en la economía principalmente en países en desarrollo, pues representan alrededor del 90% de las empresas y más del 50% del empleo en todo el mundo (Organización de las Naciones Unidas [ONU], s.f.). Como tal, la compañía está expuesta a los problemas comunes de una pyme, como la falta de visión de largo plazo, la limitación al acceso de recursos financieros, las limitadas habilidades gerenciales y la falta de planeación estratégica, entre otras (Kraus et al., 2014).

Algunos trabajos que han abordado los temas de planeación estratégica y estrategia competitiva en las pymes presentan estudios empíricos que demuestran que aquellas empresas que llevaron un proceso de planeación estratégica obtuvieron mejores resultados financieros, pero aun así son resultados limitados a condiciones muy específicas que no pueden ser extrapolados a otros países. La planeación estratégica como las herramientas de análisis siguen siendo dominio del campo académico, más que de la realidad práctica. En un trabajo empírico realizado en pymes del Reino Unido se encontró que hay más disposición hacia la planeación estratégica como el análisis financiero, objetivos de negocio, horizontes de planeación a corto plazo, que al pensamiento estratégico como tal (Stonehouse, 2002).

El sector de distribución de productos químicos para los sectores a los que atiende la empresa se ha venido consolidado en los últimos años. Se pueden describir tres tipos de competidores: Las empresas multinacionales como, por ejemplo, Brenntag, IMCD y Disan, que cuentan con portafolios muy amplios de productos y que van a varios sectores industriales como

pinturas, tintas, construcción, plásticos, agro, farmacéutico, alimentos, cosmética, entre otros.

Siguen las empresas productoras-distribuidoras, es decir que además de fabricar pinturas también distribuyen materias primas; estas por el volumen de sus compras tienen acceso a mejores condiciones de precio y al contar con una red de distribución consolidada de sus pinturas aprovechan para vender materias primas a fabricantes más pequeños, por ejemplo, Pintuland con Química Cosmos, Pinturas Tonner con Dabrico, Pinturas Super y Pinturas Every, son un claro ejemplo de este tipo de empresas. Por último, están las empresas que son netamente distribuidoras como Aquaterra, Alfaquímicos, Conquímica, Ricardo Molina, Localpack, entre otras. Estas características de los jugadores del sector ponen a la empresa PQUIM S.A.S. en una situación altamente competitiva que exige que se defina una estrategia para ser sostenible y perdurable en el tiempo.

## Objetivos

### Objetivo general

- Formular la estrategia competitiva para la empresa PQUIM S.A.S.

### Objetivos específicos

- Realizar el análisis interno de la empresa con base a la cadena de valor y matriz FODA.
- Realizar un diagnóstico del medio ambiente externo con base en las herramientas del PESTEL y de las cinco fuerzas de Porter.
- Diseñar el modelo de negocio con el propósito de validar la propuesta de valor, con base en el Canvas del modelo de negocio y el Canvas de la propuesta de valor.
- Analizar las alternativas de estrategia competitiva que convendrían a la empresa PQUIM S.A.S.

## Marco teórico

### ¿Qué es estrategia?

Existen múltiples definiciones del concepto de estrategia, estas difieren de acuerdo al contexto y al autor, algunas definiciones son muy amplias y variadas, otras mucho más restringidas. Varios autores la definen en términos del proceso, otros en términos del contenido. Y existen definiciones descriptivas y prescriptivas, algunas analizan las decisiones pasadas y otras, las acciones futuras, en ocasiones se enfocan en las intenciones y en otras en el comportamiento (Khalifa, 2020).

En cualquiera de los contextos donde se use la palabra, de alguna manera se intuye la intención de superar al otro, ya sea un enemigo o un competidor. Generalmente en la literatura se encuentra que la palabra estrategia viene del griego: *Strategos* o “arte del general”, y que este último es el responsable de la estrategia en el campo de batalla, de las unidades y recursos que forman un todo, lo cual se asemeja al cargo del director ejecutivo, de una división o una empresa que está orientado al exterior y es el encargado de alcanzar sus objetivos (Hambrick & Fredrickson, 2001).

El estudio académico de la estrategia como un campo de la administración tiene sus inicios hacia mediados del siglo XX, uno de los primeros autores fue Chandler quien realizó un estudio de las empresas americanas, centrándose en cuatro grandes empresas: E.I. Dupont de Nemours & Co., General Motors Corporation, Standard Oil Company (New Jersey) y Sears Roebuck and Company, donde pudo observar que los cambios de la estructura organizacional estaban muy relacionados con la manera como estas empresas se habían expandido. Chandler (1962) define la estrategia como: “La determinación de las metas y objetivos básicos a largo

plazo de la empresa, y la adopción de cursos de acción y la asignación de los recursos necesarios para llevar a cabo estas metas” (p. 13).

Para Ansoff (1976) (como se cita en Khalifa, 2020) la estrategia se define como: “Una regla para la toma de decisiones determinada por el alcance del producto-mercado, el vector de crecimiento, la ventaja competitiva y la sinergia” (p. 131). También para Ansoff (1976) las decisiones estratégicas tienen una visión más mecánica ya que se refieren al establecimiento de una “impedancia de acoplamiento” entre la empresa y su entorno, el problema de definir en que negocio está la empresa y en que negocios quiere estar (p. 35).

Para Hambrick y Fredrickson (2001), la estrategia “no se trata de principalmente de planificación. Se trata de elecciones intencionales, informadas e integradas” (p. 59). A su vez ofrecen una herramienta para la formulación de la estrategia en forma de diamante donde se articulan sus elementos, que serían: “las arenas, ¿Dónde estaremos activos?, los vehículos, ¿Cómo llegaremos allí?, diferenciadores ¿Cómo ganaremos en el mercado?, puesta en escena ¿Cuál será nuestra velocidad y frecuencia de movimiento? y la lógica económica ¿Cómo obtendremos nuestros rendimientos?” (p. 51).

La estrategia concebida desde la unidad de negocio ha tenido una influencia muy fuerte en el análisis estratégico de las organizaciones, su principal autor es Porter (2008) que en su artículo ¿Qué es la estrategia?, la define como: “la creación de una posición única y valiosa que involucra un conjunto diferente de actividades” (p. 110). En esta definición se asume que no hay una única posición ideal para la empresa, pues de hecho no se requeriría tener una estrategia, también resalta la misma definición de lo importante que es la elección deliberada de aquellas actividades distintas que al mezclarlas realmente generan valor para los clientes (Porter, 2008).

En consonancia con la definición de Porter, Lafley y Martin (2013) consideran que muy a menudo los líderes tienden a abordar la estrategia en una de las siguientes ineficaces maneras:

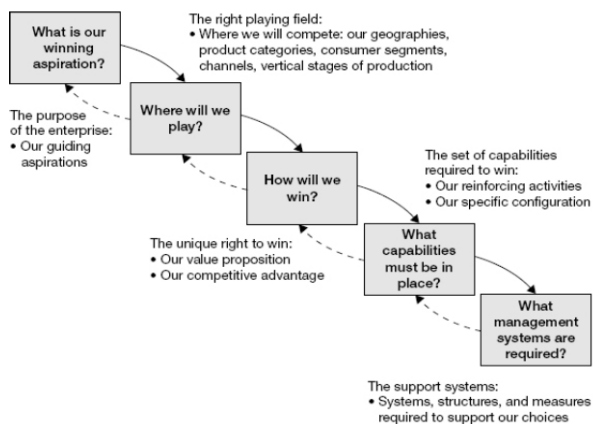
- “Definen la estrategia como una visión.
- Definen la estrategia como un plan.
- Niegan que sea posible una estrategia de largo plazo.
- Definen la estrategia como la optimización del status quo.
- Define la estrategia como seguir las mejores prácticas”.

Según Lafley y Martin (2013) estos enfoques son ineficaces pues ofrecen una idea errónea de lo que realmente es la estrategia y la renuencia para tomar decisiones difíciles. Según ellos, “la estrategia es un conjunto coordinado e integrado de cinco opciones: una aspiración ganadora, donde jugar, como ganar, capacidades centrales y sistemas de gestión”, como se observa en la Figura 1.

## Figura 1

*Cascada de elecciones según Lafley y Martín (2013)*

### An integrated cascade of choices



Fuente: Lafley & Martin (2013).

Quizás una de las definiciones recientes y más completas es la que propone Johnson et al. (2006), donde define la estrategia como:

La dirección y el alcance de una organización a largo plazo que permite lograr una ventaja competitiva en un entorno cambiante mediante la configuración de sus recursos y competencias, con el fin de satisfacer las expectativas de las partes interesadas. (p. 10)

## **Análisis del entorno**

### ***Análisis PESTEL***

El análisis PESTEL es una herramienta de planeación estratégica muy utilizada para entender y evaluar el impacto que tienen factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales sobre una organización. La primera referencia conocida de esta herramienta se remonta a 1967 en el libro *Scanning the business environment* de Aguilar quien propuso un nemotécnico para sus cuatro factores político, económico, social y tecnológico, más tarde se incluirían los factores ambientales y legales (Rastogi & Trivedi, 2016).

**Factores políticos:** Determinan la medida en que un gobierno puede influir en la economía o en cierta industria, por ejemplo, los gobiernos pueden imponer nuevos impuestos por los cuales podrían cambiar las estructuras de generación de ingresos de las organizaciones. Los factores políticos incluyen políticas fiscales, aranceles comerciales, etc., que pueden afectar el entorno empresarial de una organización (Rastogi & Trivedi, 2016).

**Factores económicos:** Son determinantes en el desempeño de una economía que impacta directamente en las empresas y que pueden tener efectos resonantes en el tiempo (Rastogi & Trivedi, 2016). Son ejemplos de factores económicos, la inflación que afecta los precios que se fijan a productos y servicios. Además, afectan la capacidad adquisitiva de los consumidores y

que podrían cambiar los modelos de oferta y demanda. También las tasas de interés, la tasa de cambio, el crecimiento económico PIB, la inversión extranjera directa.

**Factores sociales:** Este factor considera los aspectos sociológicos que afectan el mercado y la comunidad socialmente. Estos aspectos incluyen las expectativas culturales, normas, dinámica de la población, conciencia saludable, calentamiento global, etc. Estos factores examinan el entorno social del mercado y miden los determinantes como tendencias culturales, demografía, análisis población y otros (Rastogi & Trivedi, 2016).

**Factores tecnológicos:** Están relacionados con las innovaciones en tecnología que pueden afectar las operaciones de la industria y el mercado favorable o desfavorablemente. Los cambios en la tecnología son cada vez más rápidos, se vuelven obsoletos después de solo algunos meses, después de su lanzamiento, por lo que este factor debe tenerse en cuenta por las barreras de entrada que pueden establecer en cierto tipo de industrias (Rastogi & Trivedi, 2016).

**Factores legales:** Aquí se toma en consideración todos los aspectos legales que pueden afectar el ambiente para los negocios y que son establecidos por los países o que las empresas mantienen para sí mismas. El análisis legal toma en cuenta estos dos aspectos, tomando en consideración que ambos ángulos y luego traza las estrategias de acuerdo con estas legislaciones. Ejemplo de factores legales son: leyes de consumidor, normas de seguridad social, leyes laborales, etc. (Rastogi & Trivedi, 2016).

**Factores ambientales:** Estos factores incluyen aquellos que pueden afectar o son determinantes en el ambiente alrededor de la organización. El análisis incluye entre otros, el clima, el tiempo, la ubicación geográfica, las compensaciones ambientales, las condiciones del suelo, la contaminación, las fuentes de agua, etc. (Rastogi & Trivedi, 2016.).

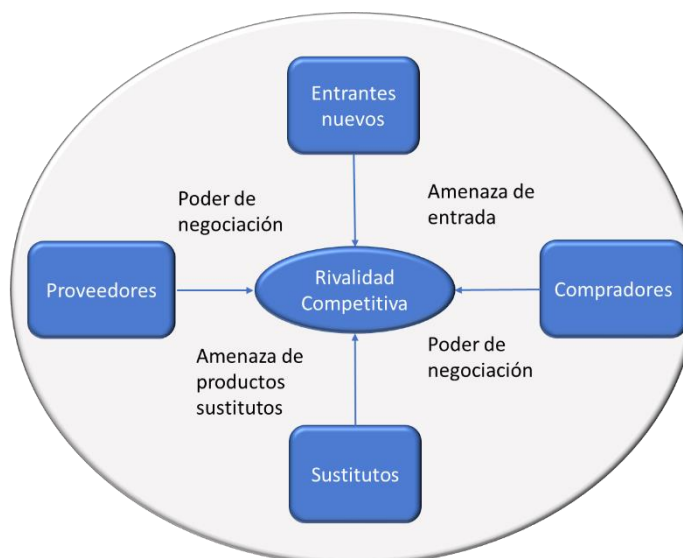
## Modelo de las cinco fuerzas de Porter

El modelo de las cinco fuerzas de Porter es una herramienta estratégica que permite conocer la atractividad de un sector industrial o en otras palabras el potencial de beneficios que puede tener la industria (Porter, 2009).

Según Johnson (2006), “el modelo de las cinco fuerzas ayuda a comprender las fuentes de competencia de una industria o sector” (p. 79). En la Figura 2 se muestran las cinco fuerzas que dan forma a la competencia del sector.

### Figura 2

*Modelo de las cinco fuerzas de Porter*



Fuente: Elaboración propia basada en Porter (2009).

Amenaza de entrada: Para Porter (2008), “los nuevos entrantes en un sector introducen nuevas capacidades y un deseo de adquirir participación de mercado, lo que ejerce presión sobre los precios, costos y la tasa de inversión necesaria para competir” (p. 59). La amenaza que

puedan significar los nuevos entrantes en un sector depende de la altura de las barreras de entrada ya existentes y de la reacción de los actores ya establecidos. Estas barreras de entrada son ventajas de los actores ya establecidos en comparación a los nuevos entrantes. Las fuentes de barrera de entrada más importantes son:

Economías de escala por el lado de oferta: Estas surgen de la ventaja de producir en grandes escalas, el uso de tecnologías nuevas y más eficientes, y también por la consecución de mejores condiciones de precio por parte de los proveedores, lo que ayuda a que el costo unitario sea menor (Porter, 2008), usar tecnologías más eficientes o disfrutar de mejores condiciones desde los proveedores.

Beneficios de escala por el lado de la demanda: Estos beneficios también se les conoce como beneficios de red y son muy comunes de sectores donde la disposición de compra de un comprador por un producto de la empresa aumenta con el número de otros compradores que también compran a la empresa (Porter, 2008).

Costos para los clientes para cambiar de proveedor: Sucede cuando los compradores al cambiar de proveedor deben asumir ciertos costos fijos, ya sea porque cambian las especificaciones del producto, deben capacitar a sus empleados sobre el uso del nuevo producto, cambiar los procesos o sistemas de información (Porter, 2008).

Requisitos de capital: El requerimiento de capital para los nuevos entrantes puede desalentar su entrada a la industria ya que es posible que deban invertir en instalaciones, garantizar el crédito a sus clientes, aumentar inventarios y financiar las pérdidas que tienen todos los proyectos al comienzo (Porter, 2008).

Ventaja de los actores establecidos independientemente del tamaño: Independiente del tamaño de los actores establecidos en una industria, estos ya disfrutaban de ventajas de costos o

calidad que pueden no estar al alcance de los nuevos entrantes. Estas ventajas son derivadas de varios factores como la tecnología que ya usan, acceso preferencial a materias primas, haberse ubicado ya en zonas geográficas más ventajosas, tener ya marcas reconocidas o por el mismo hecho de la experiencia acumulada (Porter, 2008).

**Acceso desigual a los canales de distribución:** Los actores establecidos de la industria ya disfrutan de tener canales de distribución los cuales son muy difíciles de desplazar por los nuevos entrantes; pues están obligados a ofrecer unas condiciones atractivas de precios, descuentos y promociones para ser considerados (Porter, 2008).

**Políticas gubernamentales restrictivas:** Las políticas gubernamentales pueden afectar el ingreso de nuevos actores a la industria por restricciones previamente definidas. Diversas medidas como licencias, restricciones de inversión extranjera, exigencia de patentes, reglamentos medioambientales o de seguridad, incrementan las economías de escala para los nuevos entrantes haciendo más oneroso su ingreso (Porter, 2008).

**El poder de los proveedores:** Según Porter (2008) “Los proveedores poderosos capturan una mayor parte del valor para sí mismos cobrando precios más altos, restringiendo la calidad o los servicios, transfiriendo los costos a los participantes del sector” (p. 61).

Un grupo de proveedores es más poderoso si:

- Esta más concentrado que al sector al cual le vende.
- Los grupos de proveedores no dependen fuertemente del sector para sus ingresos.
- Los participantes del sector deben asumir costos por cambiar de proveedor.
- Los proveedores ofrecen productos que son diferenciados.
- No existe un sustituto para lo que ofrece el grupo proveedor.

- El grupo proveedor puede amenazar creíblemente con integrarse en el sector en forma más avanzada.

El poder de los compradores: Para Porter (2008) los compradores tienen más poder cuando: “son capaces de capturar más valor, obligando que los actores del sector bajen los precios bajen, exigiendo mejor calidad del producto o mejores servicios” (p. 62). esto origina que todos los actores se enfrenten deteriorando la rentabilidad del sector. Al igual que lo proveedores, un grupo de compradores es poderoso si:

- Hay pocos compradores o cada uno compra en volúmenes que son grandes en relación con el tamaño de un proveedor.
- Los productos del sector son estandarizados o no se diferencian entre sí.
- Los compradores deben asumir pocos costos por cambiar de proveedor.
- Los compradores pueden amenazar creíblemente con integrarse hacia atrás con el sector y fabricar los productos por sí mismos si los proveedores generan demasiadas utilidades.

Por otro lado, un grupo de compradores es sensible al precio si:

- El producto que compra al sector representa una parte importante de su estructura de costos o presupuesto de compras.
- El grupo de compradores obtiene utilidades bajas, le falta caja, o de alguna forma está presionado por recortar sus costos de adquisición.
- La calidad de los productos o servicios de los compradores no se ve muy afectada por el producto del sector.
- El producto del sector produce poco efecto en los otros costos del comprador

Amenaza de los sustitutos: De acuerdo con Porter (2008) “un sustituto cumple la misma función – o una similar – que el producto de un sector mediante formas distintas” (p. 63).

Cuando la amenaza de sustitutos es alta la rentabilidad del sector sufre. La amenaza de sustitutos es alta si:

- Ofrece un atractivo *trade-off* de precio y desempeño respecto al producto del sector.

- El costo para el comprador para cambiar por el sustituto es bajo.

La rivalidad entre los competidores existentes: La rivalidad con la que los competidores entre sí compiten depende en primer lugar de la intensidad con la que las empresas compiten y en segundo lugar de la base sobre la cual compiten (Porter, 2008). La rivalidad es más intensa cuando:

- Los competidores son varios o son aproximadamente iguales en tamaño y potencia.

- El crecimiento del sector es lento.

- Las barreras de salida son altas.

- Los rivales están altamente comprometidos con el negocio y aspiran a ser líderes.

- Las empresas no son capaces de entender bien sus señales mutuamente, debido a la falta de familiaridad entre ellas, enfoques competitivos distintos o metas diferentes.

Por otro lado, también es factible que se dé una competencia de precios si:

- Los productos o servicios de los rivales son casi idénticos y existen pocos costos por cambios de proveedor para los compradores.

- Los costos fijos son altos y los costos marginales bajos.

- La capacidad debe ser extendida en grandes cantidades para ser eficaz.

- El producto es perecible.

## Capacidad estratégica

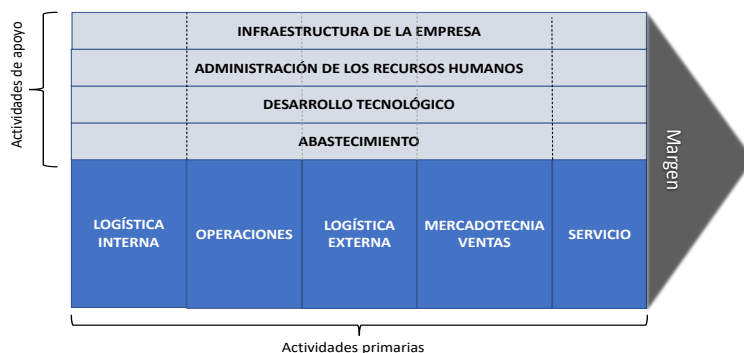
### *Cadena de valor*

El análisis de las actividades que realiza la empresa permite entender como la cada una de ellas aporta en la creación de valor al cliente y a su vez permite identificar las fuentes de la ventaja competitiva de la empresa (Porter, 2007).

Para Porter (2007), la cadena de valor “contiene el valor total y consta de actividades relacionadas con valores y margen” (p. 36). Las actividades de valor pueden dividirse en: actividades primarias y actividades de apoyo. Las primeras son las actividades involucradas directamente en la creación del producto, venta y transferencia al comprador, así como su asistencia postventa. Estas actividades generalmente son: logística interna, operaciones, logística externa, mercadeo y ventas, y servicio. Por su parte las actividades de apoyo pueden dividirse en cuatro categorías genéricas: abastecimiento, desarrollo de la tecnología, administración de recursos humanos y la infraestructura de la empresa (Porter, 2007).

### Figura 3

#### *Cadena de valor de Porter*



Fuente: Elaboración propia basada en Porter (2007, p. 37).

### *Análisis DAFO*

El análisis DAFO o por sus siglas en inglés SWOT, es una herramienta de análisis para evaluar como la organización se compara con la competencia. Esta estrategia de análisis es atribuida a Humphrey en los años sesenta, pero aún permanece el debate de si fue su creador (Helms y Nixon, 2010). Para Johnson et. al. (2006), el análisis DAFO “resume las cuestiones clave sobre el entorno empresarial y la capacidad estratégica de una organización que pueden afectar con más probabilidad al desarrollo de la estrategia” (p. 146).

La debilidades y fortalezas de una organización se identifican a partir del análisis interno, haciendo hincapié en aquellas que son relevantes y capaces de superar los cambios que se están produciendo en el entorno empresarial (Johnson, 2006). De otra parte, del análisis del entorno de la organización se identifican las amenazas y oportunidades sobre las cuales se deberá tomar en cuenta en las decisiones futuras que elija la empresa. Para Johnson et. al. (2006) es importante el análisis “siempre y cuando este se haga contra la competencia, es decir si se analizan las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades respecto a los competidores” (p. 146).

En la Figura 4 sobre la matriz FODA de Rehak y Grasseova (2011), se puede observar como del cruce de las cuatro variables se pueden deducir algunas estrategias de acuerdo con el cuadrante.

**Figura 4***Matriz FODA*

<b>Internal Factors</b>	<b>Weaknesses (W)</b> 1. ...., , 2. ...., , 3. ...., etc.	<b>Strengths (S)</b> 1. ...., , 2. ...., , 3. ...., etc.
<b>External Factors</b>		
<b>Opportunities (O)</b> 1. ...., , 2. ...., , 3. ...., etc.	<b>WO strategy</b> <b>„Searching“</b> <i>Overcoming a weakness by taking advantage of opportunity</i>	<b>SO strategy</b> <b>„Taking advantage“</b> <i>Taking advantage of strength in favour of opportunity</i>
<b>Threats (T)</b> 1. ...., , 2. ...., , 3. ...., etc.	<b>WT strategy</b> <b>„Avoiding“</b> <i>Minimization of weakness and avoidance of threat</i>	<b>ST strategy</b> <b>„Confrontation“</b> <i>Taking advantage of strength to prevent threat</i>

Fuente: Rehak & Grasseova (2011, p. 164).

- Análisis estrategias WO: “búsqueda”, superar las debilidades tomando ventajas de las oportunidades. Estrategias de adaptación y de desarrollo.
- Análisis estrategias SO: “tomar ventaja”, tomar ventajas de las fortalezas en favor de las oportunidades. Estrategias de expansión y de fortalecimiento.
- Análisis estrategias WT: “evitando”, minimizar las debilidades y evitar las amenazas. Estrategias de reducción, liquidación o de reconversión para atenuar los impactos negativos.
- Análisis estrategias ST: “confrontación”. Tomar ventaja de las fortalezas para prevenir las amenazas. Posibles estrategias de defensa.

## Elecciones estratégicas

Las elecciones estratégicas son una parte fundamental del proceso estratégico, según Johnson (2006), estas: “se ocupan de las decisiones sobre el futuro de la organización y de la forma como la que hay que responder a las muchas presiones e influencias tanto del entorno interno como externo” (p. 235). Dentro de éstas se tiene en cuenta las expectativas de las partes interesadas, la creación de valor actual y futuro en el contexto de la competencia y en las decisiones sobre los productos y el alcance de los mercados.

Como se mencionó en el apartado sobre los niveles de la estrategia, las elecciones competen según el ámbito del que se esté discutiendo, si son a nivel de unidad de negocio o a nivel corporativo. A nivel de la unidad de negocio existen tres estrategias genéricas distintas que podrían utilizar las organizaciones para lograr una ventaja competitiva sustentable. Estas son: liderazgo en costos, diferenciación y segmentación (Porter, 2007).

### Figura 5

*Matriz estrategias genéricas de Porter*

		Ventaja Competitiva	
Alcance competitivo	Mercado objetivo amplio	Liderazgo en costos	Diferenciación
	Mercado objetivo estrecho	Foco en Costos	Foco en Diferenciación

Fuente: Porter (2007, p. 12).

Cada una de estas estrategias tienen ventajas y riesgos que se pueden considerar en relación con la comprensión de las fuerzas de la industria de acuerdo con el modelo de las cinco fuerzas de Porter.

#### Liderazgo en costos

##### Ventajas:

- Permite a la empresa ser rentable cuando los rivales han eliminado los márgenes a través de la competencia de precios.
- Explota la capacidad de los compradores para reducir los precios, pero solo al nivel del siguiente competidor más eficiente.
- Proporciona más flexibilidad para hacer frente a los aumentos en los costos de insumos de los proveedores.
- Levanta barreras de escala ya sea del tipo de economías de escala o ventaja en costos, o a veces en ambas.
- Coloca a la empresa en una posición favorable frente a los sustitutos inferiores

##### Riesgos:

- El cambio tecnológico puede hacer que las inversiones pasadas o las experiencias sean obsoletas.
- Los imitadores pueden ganar experiencia a muy bajo costo y después convertirse en competidores serios.
- Se puede hacer demasiado hincapié en la reducción de costos a expensas de la atención a los cambios del mercado.
- Pueden ser necesarios los aumentos de costos, reduciendo las ventajas de precio, para combatir la estrategia de diferenciación de un competidor.

## Diferenciación

### Ventajas:

- Aísla a la empresa de la rivalidad mediante el uso de la lealtad a la marca para reducir la sensibilidad del cliente frente al precio.
- La singularidad de la marca crea barreras de entrada.
- Los márgenes más altos pueden compensar el poder del proveedor.
- Lo particular del producto significa que las alternativas no son estrictamente comparables.

Con la lealtad del cliente, la empresa está bien ubicada frente a los sustitutos

### Riesgos:

- Las diferencias en costos pueden volverse tan grandes que costará retener la lealtad del cliente.
- Los gustos de los compradores pueden cambiar y el factor diferenciador dejar de serlo.
- Los imitadores inteligentes pueden reducir la diferenciación percibida

### Estrategias de enfoque o nicho

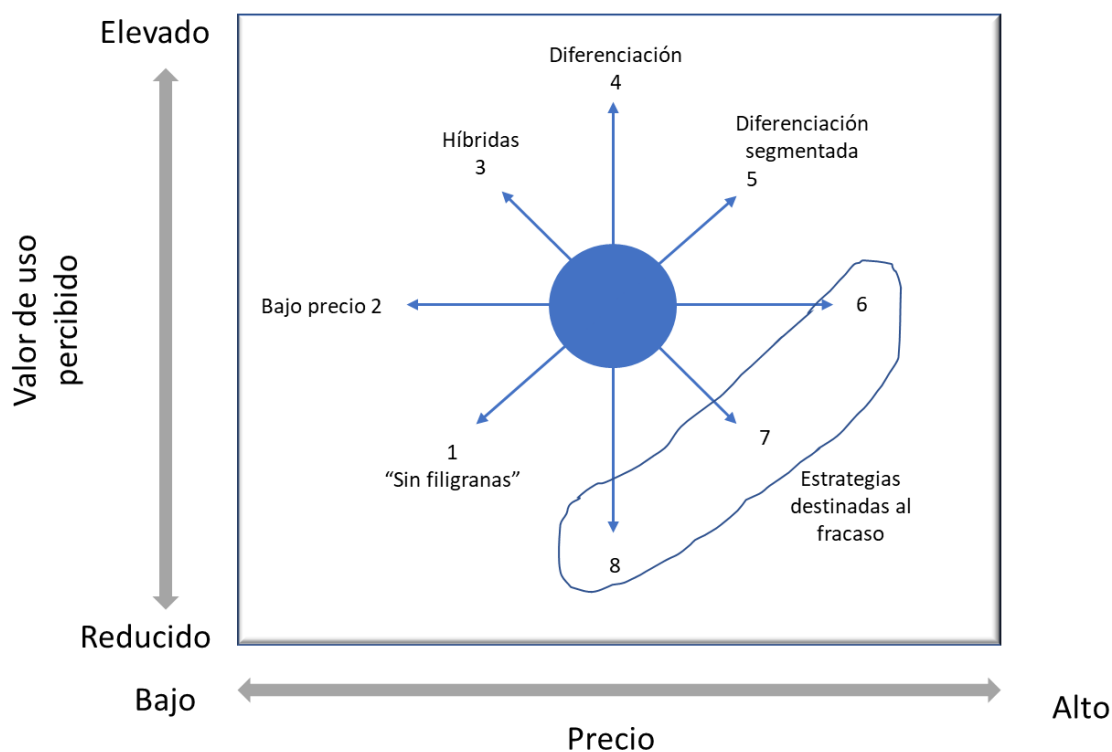
Estas estrategias pueden enfocarse en costo o en diferenciación donde los riesgos son esencialmente los ya mencionados. Sin embargo, es importante tener en cuenta ciertos riesgos que son específicos de las estrategias enfocadas, pues van a industrias no muy amplias, sino que van a grupos de compradores particulares, segmentos o nichos de mercado, segmentos o nichos de productos o mercados geográficos.

Aunque Porter (2007) sugirió que “las empresas que siguen más de una estrategia sin lograr ninguna de ellas quedan atrapadas en la mitad” (p. 16). Sin embargo, en los años ochenta

algunas empresas japonesas y americanas (Honda, Walmart y Amazon), mostraron que seguían tanto la estrategia de liderazgo en costos como diferenciación, contraviniendo lo expresado por Porter (Guimerá, 2021). Dentro de los que propusieron una visión menos simplista que la de Porter fue Bowman y Faulkner como una aproximación a la formulación de la estrategia competitiva llamada la matriz del cliente. Esta es una herramienta que permite explorar alternativas estratégicas adicionales a las genéricas propuestas por Porter. Esta matriz se fundamenta en la percepción que los clientes tienen de los productos y/o servicios que se les ofrecen versus el precio a los que son cobrados.

### Figura 6

*El reloj estratégico: opciones de estrategia competitiva*



Fuente: Jonhson et al. (2006, p. 243).

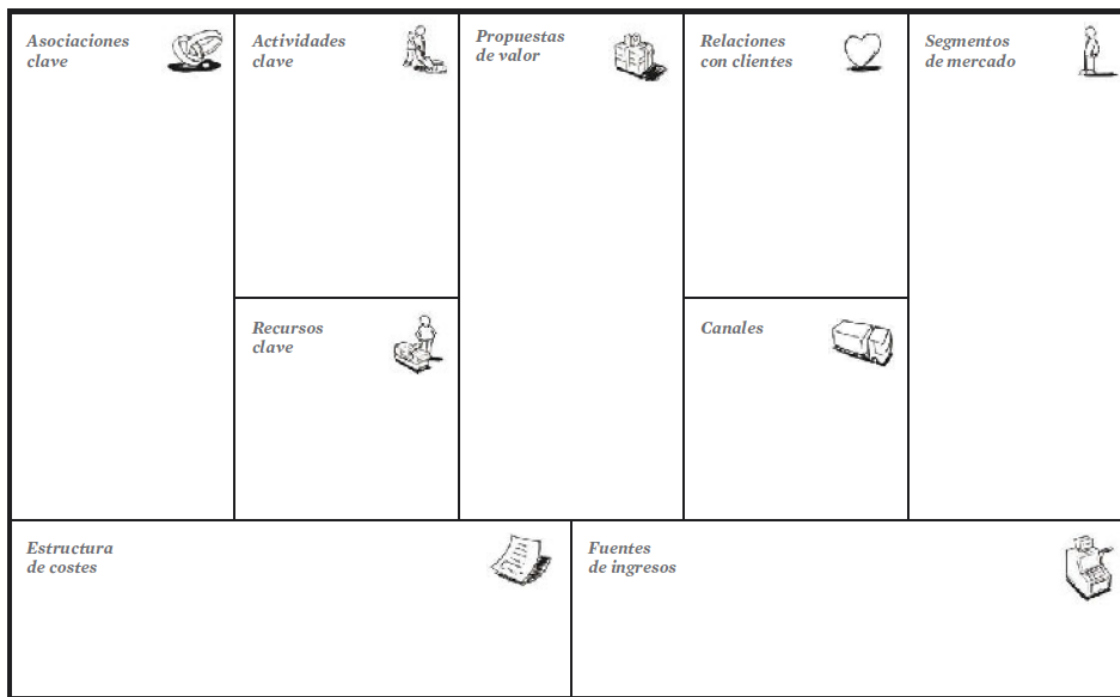
Si se asume que habrá número plural de proveedores, los clientes elegirán la oferta que en su opinión les brinde el mayor valor percibido que obtendrán por su dinero. Cada uno de los puntos de la Figura 6 que se asemeja a la de un reloj, implican una elección estratégica, luego es importante entender los factores críticos de éxito en cada posición de este reloj estratégico (Jonhson et al, 2006).

Las estrategias en función del precio corresponden a las ubicaciones 1 y 2. La posición 3 corresponde a estrategias híbridas donde es indispensable ser líder en costos, pero se corre el riesgo de estar en una guerra de precios y márgenes bajos. Las posiciones 4 y 5 corresponden a estrategias de diferenciación que pueden tener una prima de precio dependiendo del valor añadido percibido por el cliente o una diferenciación basada en un segmento. Las posiciones 6,7 y 8 son estrategias que van desde estrategias de mayor margen, pero menor valor ofrecido, donde no hay competencia seguidora, pero con el riesgo de perder participación de mercado, o condiciones solo posibles en una situación de monopolio (Johnson et.al., 2006).

### **Modelo de negocio Canvas**

Una de las herramientas más utilizadas en los últimos años en el campo de la planeación estratégica y que permite visualizar de manera completa la forma como la empresa capta valor es el modelo de negocio *Canvas* el cual fue creado por Osterwalder y Pigneur (2010) con el fin de proporcionar una herramienta accesible a cualquier emprendedor con una idea de negocio. La visualización de cada uno de los componentes del modelo permite ver como aportan a la propuesta de valor, sus interrelaciones y hacer los ajustes requeridos para tener negocios de éxito.

Para Osterwalder y Pigneur (2010): “Un modelo de negocio describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor” (p. 14).

**Figura 7***Plantilla modelo de negocio Canvas*

Fuente: Osterwalder & Pigneur (2010, p. 44).

El modelo consta de nueve módulos:

**Segmentos de mercado:** En este módulo se sitúan los diferentes grupos de personas o entidades a los que se dirige una empresa. Para las empresas es muy importante elegir los segmentos que van a atender y a cuáles van a renunciar con el fin de desarrollar un modelo de negocio que responda a las necesidades de los segmentos elegidos.

**Propuesta de valor:** En este módulo se describe la oferta que tiene la empresa en productos y/o servicios que generaran valor a los segmentos de clientes elegidos. A través de ella se da respuesta a los problemas que se pretende resolver a los clientes y las necesidades que se satisfacen a los diferentes segmentos.

**Canales:** Estos son los modos en que la empresa se comunica con los segmentos para proporcionarles una propuesta de valor. Mediante los canales se da a conocer los productos y/o servicios de la empresa, se permite su adquisición y también el servicio postventa.

**Relaciones con los clientes:** Las empresas definen el tipo de relación que quieren tener con sus clientes, la cual puede ser personalizada o automatizada.

**Fuentes de ingresos:** Las fuentes de ingresos del modelo permiten la existencia de la empresa y por tanto, mantener la propuesta de valor y hacerla efectiva a los segmentos que se atienden. Las fuentes pueden provenir de los pagos por los productos o servicios ofrecidos, o pagos periódicos, recurrentes recibidos a cambio de la propuesta de valor y servicios postventa.

**Recursos clave:** Toda empresa necesita de unos recursos que le permitan materializar su oferta de valor a los clientes. Estos pueden ser físicos, económicos, intelectuales o humanos, los cuales pueden ser propios, alquilados o provenir de sus socios claves.

**Actividades clave:** Son todas las acciones que la empresa realiza para que el modelo de negocio funcione. Al igual que los recursos clave, son necesarias para crear, mantener y ofrecer una propuesta de valor, llegar a los clientes, establecer relaciones con estos y percibir los ingresos.

**Asociaciones clave:** Aquí se incluyen toda la red de proveedores de productos y servicios que requiere la empresa para el funcionamiento de su modelo de negocio. Estas asociaciones o alianzas que se hacen con proveedores permiten optimizar los modelos de negocio, reducir riesgos o adquirir recursos.

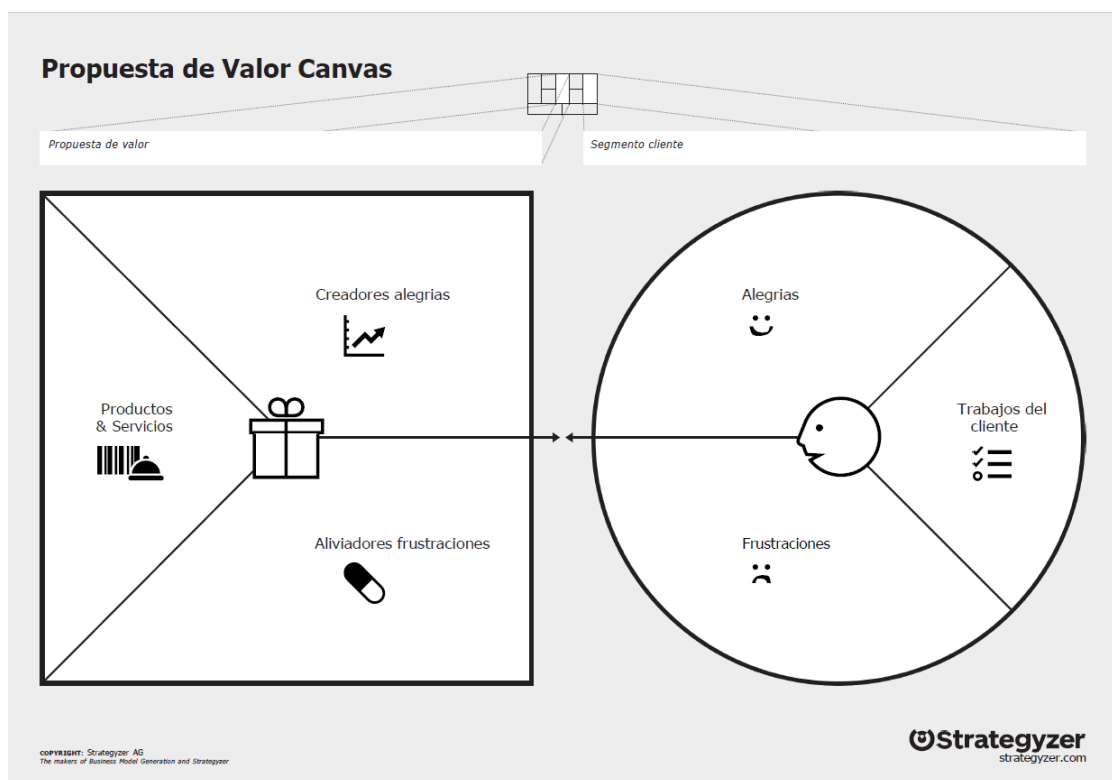
**Estructura de costos:** En este módulo se incluyen todos los costos que implica el modelo de negocio determinado.

## Propuesta de valor Canvas

Osterwalder (2015) define la propuesta de valor como: “La descripción de los beneficios que puedan esperar los clientes de tus productos y servicios” (p. 36). La herramienta del lienzo de la propuesta de valor desarrollado por Osterwalder et al. (2015), permite visualizar en forma sencilla y concreta como los productos o servicios que se ofrecen a un segmento de clientes aporta valor a estos.

### Figura 8

*Lienzo de la propuesta de valor Canvas*



Fuente: Strategyzer (2022).

El lienzo de la propuesta de valor se divide en dos, el perfil del cliente en lado derecho y el mapa de valor en el lado izquierdo, se consigue el encaje entre ambas partes cuando están coincidentes.

Perfil del cliente: Describe de forma más detallada el o los segmentos de cliente que se mencionaron en el modelo de negocio. El perfil de cliente está compuesto de tres partes que son: los trabajos de los clientes que son todas aquellas actividades que los clientes requieren resolver y que pueden ser de tipo funcional, social, personal, emocional o de apoyo. Las alegrías del cliente que no es otra cosa que los resultados y beneficios que estos esperan de los productos o servicios que reciben. Las alegrías a su vez se dividen en alegrías necesarias, esperadas, deseadas o inesperadas, cada una de ellas describe de la expectativa básica que espera un cliente del producto o servicio hasta aquellas que van mucho más allá de las expectativas de los clientes que ni siquiera los hubieran imaginado. La tercera parte son las frustraciones del cliente, que describen lo que puede molestar al cliente cuando trata de resolver un trabajo o también todo aquello que puede ser un riesgo y originar un impacto negativo o mal resultado en la tarea que intenta cumplir.

Del otro lado del lienzo se ubica el mapa de valor que consta de tres partes. La primera son los productos o servicios, que es básicamente todo aquello que se ofrece a un segmento de clientes. La propuesta de valor puede estar compuesta por diferentes tipos de productos o servicios, que pueden ser físicos, intangibles, digitales y financieros. Una segunda parte son los aliviadores de frustraciones que explican como los productos o servicios alivian dolores específicos que tienen los clientes antes, durante o después de resolver un trabajo. La tercera parte son los creadores de alegrías, aquí se explican cómo se espera producir resultados y beneficios que los clientes esperan, desean o con lo que se sorprenderían (Osterwalder, 2015).

## Diseño metodológico

La metodología utilizada incluyó un enfoque tanto cualitativo, como cuantitativo para dar respuesta a la problemática planteada en el presente trabajo. Para el abordaje de la parte cualitativa se hizo una revisión bibliográfica de fuentes primarias y secundarias, en bases de datos, publicaciones especializadas en los temas de estrategia de la industria química y de distribución de productos químicos.

Para poder dar respuesta a los objetivos general y específicos del trabajo, se entrevistó en primera instancia, al personal clave de la compañía como fueron: el gerente general, la responsable de contabilidad, un vendedor sénior en la sucursal de Medellín y otro en la sucursal de Bogotá. Se escogieron estas personas por tener mayor antigüedad en la compañía (entre 5 y 20 años) y por el conocimiento que tienen tanto de la organización, como de los sectores industriales que atiende la empresa. Para la construcción del cuestionario aplicado a los entrevistados, se tuvo en cuenta algunas preguntas sugeridas en la metodología EstraPyme de Delgado y Zapata (2019). Las entrevistas fueron grabadas con permiso de los entrevistados, de cada una se extrajeron los *verbatim*s más relevantes, como se muestra en el ejemplo de la Tabla 3.

Con lo anterior se pudo hacer el diagnóstico de la empresa y la matriz FODA, adicionalmente se entrevistó a la persona responsable de compras y logística con la que se construyó la cadena de valor de la compañía, de manera que se pudiera tener el análisis interno completo de la organización.

**Tabla 3**

*Ejemplo selección principales verbatim entrevistados personal interno PQUIM S.A.S.*

<b>Pregunta</b>	<b>Entrevistado 1</b> <b>Asesor comercial</b> <b>sénior Bogotá</b>	<b>Entrevistado 2</b> <b>Gerente general</b>	<b>Entrevistado 3</b> <b>Asesor comercial</b> <b>sénior Medellín</b>	<b>Entrevistado 4</b> <b>Responsable</b> <b>contabilidad</b>
¿Qué dolor o necesidad le alivia o satisface PQUIM S.A.S. a sus clientes?	Las presentaciones de los productos, o sea aquí no vendemos la presentación original que muchas veces se convierte para los clientes medianos y pequeños pues en un volumen, obviamente requerirían un dinero importante adquirirlos, sino que tenemos presentaciones que se ajustan a sus requerimientos. La facilidad de entregas bien sea en nuestros vehículos o que ellos se puedan acercar a los puntos de venta. La facilidad de la operación, cuando hablamos de	Lo principal que pueden encontrar prácticamente todas las materias primas en un solo proveedor. Fuera del sentimiento que hay. Contamos con clientes desde hace muchos años y ya hay un sentimiento como de aprecio tanto uno que los atiende hacia ellos y ellos hacia uno. Ya se forma como un vínculo no tanto comercial sino un vínculo de aprecio, de amistad.	Yo creo que realmente la distribución de diferentes presentaciones o diferentes tamaños es lo que nos hace fácil para los clientes, muchas veces son empresas muy pequeñas que no pueden tener un flujo de caja tan grande como para comprar 10 toneladas, 1 tonelada, y PQUIM S.A.S. se ha caracterizado que esos reempaques o pequeñas cantidades no se les carga tanto producto, no se les carga tanto porcentaje, margen. No se les gana tanto como con respecto ahora en los últimos	Le satisface con los productos, pero también considero que también le hace PQUIM S.A.S. a los clientes satisfacer en las capacitaciones pues para mí sería como un punto que nosotros. Pues si es fácil no sé porque esa parte no la conozco que PQUIM S.A.S. de un poco más de capacitación al cliente...

<b>Pregunta</b>	<b>Entrevistado 1</b> <b>Asesor comercial</b> <b>sénior Bogotá</b>	<b>Entrevistado 2</b> <b>Gerente general</b>	<b>Entrevistado 3</b> <b>Asesor comercial</b> <b>sénior Medellín</b>	<b>Entrevistado 4</b> <b>Responsable</b> <b>contabilidad</b>
	empresas multinacionales a veces son un poco más complicadas en su tema de la logística, nosotros tenemos una logística que nos hace más ágiles y eso lo notan los clientes		años se ha cambiado un poco esa estrategia, pero aún pues no creo que sea una cosa demasiado grande. Todavía la persona ve en PQUIM S.A.S. una forma de encontrar el producto de baja presentación, también nos hemos caracterizado por tener productos de primera calidad.	

Fuente: Elaboración propia.

Después se procedió a entrevistar a tres personas que por su trayectoria y conocimiento del sector de distribución de productos químicos podían aportar información importante como: Los principales desafíos que enfrentan los sectores industriales que atiende la empresa, identificar dentro los factores del PESTEL, cuáles podrían tener mayor impacto en el corto, mediano y largo plazo, información para complementar el análisis de las cinco fuerzas de Porter, opiniones sobre las mega-tendencias que se están desarrollando ya en varios países, que pudieran afectar a la industria de distribución de productos químicos y así obtener el análisis externo. Estas personas accedieron a grabar las entrevistas y después de un proceso de transcripción se extrajeron los principales testimoniales, como se puede observar en la Tabla 4.

Con la información obtenida tanto de las entrevistas con personas externas y con personas de la compañía se construyó el modelo de negocio y propuesta del valor usando el método Canvas.

A continuación, se construyó un cuestionario para aplicar a una muestra de clientes de la empresa para validar la propuesta de valor del modelo de negocio Canvas y proceder a hacer los ajustes a este. Finalmente, con el análisis de la información recopilada en las etapas anteriores se formularon diferentes alternativas de estrategia competitiva para la organización.

**Tabla 4**

*Ejemplo selección principales testimoniales entrevistados externos expertos en la industria de distribución de productos químicos*

Pregunta	Entrevistado 1. 15-03-2022 Commercial Area Manager FERRO	Entrevistado 2. 17-03-2022 Mercadeo y Desarrollo Técnico SYGLA Colombia Ltda.	Entrevistado 3. 24-03-2022 BASF
¿En su opinión considera que hay muchos jugadores en la industria de distribución de productos químicos?	Si es alta, el número de distribuidores esta es porque el mercado lo permite, hasta que la distribución deje de ser rentable o que aumente su grado de dificultad se va a disminuir. Es el mercado el que determina haciendo donde van los distribuidores, el problema de eso es la calidad que conlleva la	No, creo que estamos como en un equilibrio, la industria de distribución va a llegar a las empresas grandes, medianas y pequeñas que se sostengan, y esas empresas que se sostengan se van a hacer cada vez menor, entonces un excedente de distribuidores va a generar una competencia	Hay bastante, por ejemplo, el caso de dispersiones en Colombia hay muchas fábricas y eso no se da en otros países, si hay una gran oferta de distribuidores con relación a otros países. Hay bastantes distribuidores en este momento.

Pregunta	Entrevistado 1. 15-03-2022 Commercial Area Manager FERRO	Entrevistado 2. 17-03-2022 Mercadeo y Desarrollo Técnico SYGLA Colombia Ltda.	Entrevistado 3. 24-03-2022 BASF
	<p>estructura del mercado. Los distribuidores están porque hay un mercado que los asume el problema es que si uno tiene un perfil de calidad y los demás no tienen ese perfil empiecen a degradar la calidad. Muchos distribuidores sufren por la logística de productos.</p>	<p>que no es sana. Atacar más el mercado, haciendo más presencia generando fidelidad. <b>¿El mercado de pinturas está creciendo?</b> No el mercado de pinturas ha estado con un crecimiento muy liviano. Hace dos años estaba en más o menos 40 a 45 millones de galones, el año pasado terminamos con 52 millones de galones sin confirmar exactamente, pero ese crecimiento está basado en la parte de construcción, el año pasado fue un buen año para la construcción en general por la cantidad de viviendas nuevas. <b>¿Si revisamos construcción en los años 2017, 2018 o 2019, como estaba construcción en ese momento?</b> ha venido teniendo un incremento constante desde hace unos 8 años. Las multinacionales de pinturas que están</p>	

---

Pregunta	Entrevistado 1. 15-03-2022 Commercial Area Manager FERRO	Entrevistado 2. 17-03-2022 Mercadeo y Desarrollo Técnico SYGLA Colombia Ltda.	Entrevistado 3. 24-03-2022 BASF
		entrando como tienen negociaciones globales pueden disminuir o no comprar a los distribuidores locales, luego el sector de distribución podría ir bajando.	

---

Fuente: Elaboración propia.

## Resultados

### Reseña PQUIM S.A.S.

PQUIM S.A.S. fue fundada en mayo de 1992 casi simultáneamente en las ciudades de Medellín, Bogotá y Cali. Su fundador fue el ingeniero Gonzalo Vallejo Isaza quien en ese momento, identificó una necesidad insatisfecha en el mercado de clientes de pinturas pequeños y medianos que no podían acceder a materias primas en cantidades más pequeñas, pues los fabricantes tenían unos límites de valor mínimo de pedido.

La compañía para junio de 2021 contaba con cincuenta y siete personas, de las cuales diez son de la fuerza de ventas, compuesta por ingenieros químicos, algunos con experiencia sénior y otros junior. Con esta fuerza de ventas y a los tres puntos de venta de Bogotá, Cali y Medellín se cubre todo el territorio nacional.

La compañía atiende con su oferta clientes de los sectores de pinturas y recubrimientos, construcción, concentrados plásticos (*masterbatch*), jabones y detergentes y alimentación animal, con un portafolio de productos donde la línea principal son los pigmentos inorgánicos y orgánicos. Otras líneas de productos son las dispersiones poliméricas, los espesantes, concentrados pigmentarios, aditivos y resinas especiales. Este portafolio se puede clasificar entre productos genéricos (no diferenciados o *commodities*) y especialidades químicas de mayores prestaciones para el cliente. Actualmente la empresa atiende más de tres mil clientes de todo el país, desde personas que inician su propio negocio, pasando por la microempresa, pequeña, mediana y gran empresa, hasta grandes multinacionales.

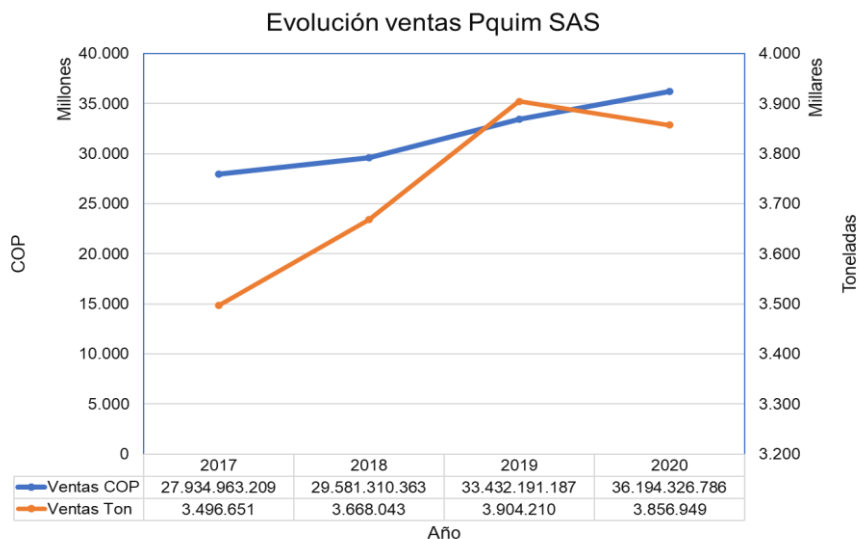
La compañía adquiere los productos que distribuye tanto de empresas nacionales, como internacionales con gran reputación en el mercado, tales como: Ferro Colombia, Sygla, Amtex, Dequim, Basf, UK Seung, Tinox, Miracema y otras más pequeñas.

La competencia de la empresa es diversa, pues existen distribuidores muy enfocados a los mismos sectores que atiende PQUIM S.A.S., como otros que son mucho más diversificados, con un portafolio de productos mucho más grande; yendo a sectores de mayor crecimiento y rentabilidad como alimentos, farmacéutico, agro, cuidado personal y cuidado del hogar.

La empresa cuenta con bodegas, oficinas y puntos de venta propios estratégicamente ubicados para dar mejor cobertura en las ciudades donde está ubicada. Al mismo tiempo las sedes de Bogotá y Medellín tienen sus propios camiones para hacer entregas, lo que le confiere autonomía y flexibilidad para atender las solicitudes de los clientes.

## Figura 9

*PQUIM S.A.S. 2017-2020*



Fuente: PQUIM S.A.S. (2020).

En el último cuatrienio la empresa ha aumentado sus ventas en COP en un 30%, gracias al incremento de precios de las materias primas y a la devaluación del peso colombiano frente a otras monedas como el dólar americano y el euro. Desde la perspectiva de volumen, la compañía creció un 10%, desafortunadamente para el comportamiento de la construcción no fue el esperado con decrecimiento un del -0,7% en 2017 y un crecimiento de apenas del 0,3% en 2018.

### **Análisis interno PQUM S.A.S.**

Para el desarrollo del análisis interno se realizaron cuatro entrevistas: la primera al gerente general, hijo del fundador de la compañía, a un comercial sénior que lleva más de veinticinco años trabajando en la sucursal de Medellín, a otro comercial sénior con casi veinte años de antigüedad, que atiende clientes de la sucursal de Bogotá y a la persona responsable de la parte contable y financiera de la compañía. Estas entrevistas se realizaron con base a unas preguntas de diagnóstico sugeridas (Apéndice A) por el trabajo EstraPyme (Álvarez & Zapata, 2019) que buscan hacer el diagnóstico de la empresa respecto a tres dimensiones que fueron el contexto e historia de la empresa, la estrategia competitiva y la situación financiera. Las respuestas obtenidas (Apéndice B) se resumen a continuación:

Para la personas de la organización es claro que la compañía tiene una orientación muy direccionada a la pequeña y mediana empresa, pues el fundador ha reiterado a lo largo del tiempo la importancia de facilitar a este segmento de clientes el acceso a materias primas de calidad, creyendo firmemente que esto tiene un impacto positivo, no solo para la empresa por los ingresos que se generan, sino también por los vínculos que se crean con el cliente, que a medida que va creciendo el negocio, la empresa crece con ellos. También es muy claro en las respuestas de los entrevistados cómo es el proceso general que empieza desde la gestión de compras de los productos, desde sus socios comerciales o representadas, luego viene la logística de entrada, el

almacenamiento, reempaque y logística de entrega al cliente. Todo a lo anterior apoyado en la asesoría técnica que se ofrece a través de químicos e ingenieros químicos con un larga trayectoria en el mercado.

Respecto a los clientes, los entrevistados concuerdan en la definición de unos segmentos comunes clasificados por la industria donde opera el cliente, los cuáles son:

- Fabricantes de pinturas o recubrimientos.
- Fabricantes de artículos coloreados de concreto, adhesivos o pegantes cerámicos.
- Fabricantes de detergentes y jabones.
- Fabricantes de concentrados para animales y sales mineralizadas.
- Comercializadores para reventa de productos.

Estos segmentos son atendidos por diferentes canales; el personalizado a través de un ingeniero que lo visita y está al tanto de sus requerimientos, el que se contacta por teléfono o whatsapp que se atiende por personal de servicio al cliente y un tercer grupo que son los clientes que se acercan a adquirir los productos en los puntos de venta.

**Figura 10**

*Diagnóstico PQUIM S.A.S.-Círculo dorado*



Fuente: Elaboración propia.

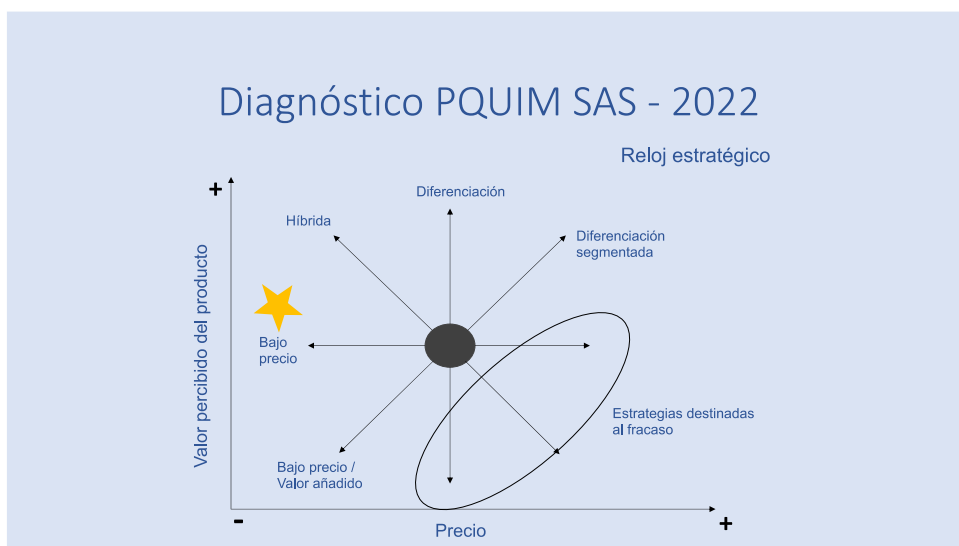
En cuanto a la valoración que perciben de los clientes de la empresa, los colaboradores entrevistados consideran que aspectos como la reputación, la asesoría técnica, las presentaciones de los productos, el portafolio y la facilidad de entrega son muy valorados, pero a la vez reconocen que cada día estos valores agregados son desplazados por las consideraciones de precio, por eso la compañía estaría de acuerdo al reloj estratégico de Bowman en una posición intermedia entre bajo precio y valor percibido medio.

En términos de conocimiento del cliente se reconoce que existe un nivel profundo de los mismos, se mencionan los segmentos, niveles de compras, las actividades o productos, sin embargo, se reconoce que en los clientes que se acercan a los puntos de venta, no se tiene ese nivel de conocimiento por falta de personal.

En lo que respecta al conocimiento del negocio, las personas entrevistadas conocen bien el negocio, saben quiénes son los competidores, los proveedores, principales jugadores en los sectores que atiende la empresa.

## Figura 11

*Diagnóstico PQUIM S.A.S.-Reloj estratégico*



Fuente: Elaboración propia.

En cuanto a la salud financiera los resultados son positivos en términos de rentabilidad, flujo de caja y nivel de endeudamiento bajo. Se realizan acciones para mantener algunos indicadores y aunque se manejan presupuestos de ventas no se tienen presupuestos de gastos y compras por lo que todavía hay espacio para mejorar y poder definir una estrategia financiera clara.

Respecto a la alineación interna las personas entrevistadas no tienen claros los objetivos excepto en el área comercial con respecto al presupuesto, pero en ninguna otra área adicional se

tienen definidos indicadores de desempeño, ni los procesos para su medición, por eso el nivel de alineación interna es bajo.

Aunque existe una propuesta de valor centrada en la oportunidad del suministro, el amplio portafolio de productos y la asesoría técnica; la misma no está socializada al interior de la compañía por lo que cada uno de los entrevistados tienen un concepto distinto de la propuesta de valor de la empresa. Al mismo tiempo se observó que no hay coherencia completa entre el modelo de negocio y el perfil del cliente, pues hay aspectos de la propuesta de valor que no están incluidos como el transporte para la entrega en ciudades distintas a las donde están ubicadas cada una de las sucursales, ni presentaciones pequeñas en todo el portafolio de productos para los segmentos de clientes nuevos que recién empiezan sus negocios.

## Figura 12

### *Diagnóstico PQUIM S.A.S.-Radar estratégico*



Fuente: Elaboración propia.

## **Análisis cadena de valor**

En reuniones internas realizadas con varias de las personas de compras, logística, ventas y administración durante el mes de octubre, se hizo un mapeo de todas las actividades, buscando identificar aquellas que realmente son importantes y añaden valor al cliente. PQUIM S.A.S. es una empresa que para efecto del análisis de la cadena de valor se considerará como una unidad de negocio pues se utilizan las mismas actividades y recursos que posee la empresa para la atención de los clientes de los diferentes sectores de pinturas, construcción, plásticos, alimentación animal, jabones y detergentes.

Para el análisis de la cadena de valor se tuvo en cuenta el flujo de los productos para identificar las actividades que aportan valor. Este flujo se resume en la Figura 13.

### **Actividades primarias**

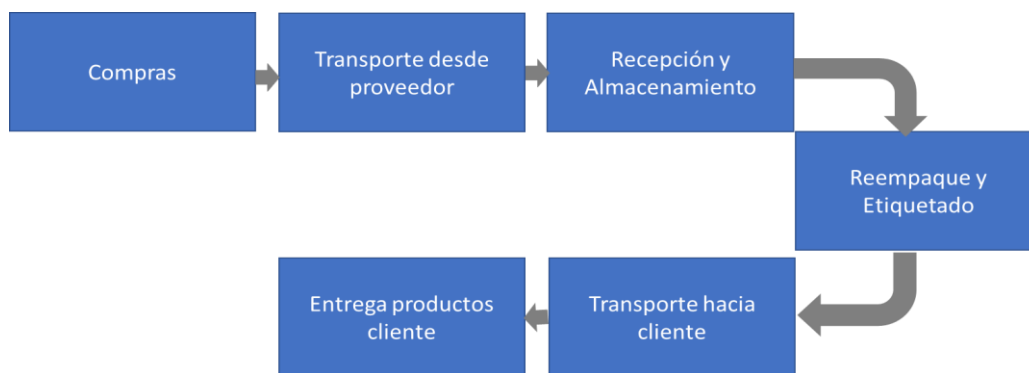
Logística interna: esta actividad agrupa otras actividades claves para la compañía como la coordinación de transporte para la recolección de productos en la planta del fabricante, la recepción de los productos entregados por los proveedores, la movilización de los productos dentro de las bodegas para organizarlos y acomodarlos en sus respectivos espacios. Dentro de la logística interna esta la actividad de compras que en el caso de PQUIM S.A.S. por ser distribuidor, se vuelve una actividad crítica en la propuesta de valor de la compañía.

Compras encierra todas las actividades necesarias para la adquisición de los productos que son distribuidos por la empresa. Los productos que comercializa y distribuye la empresa son producidos por empresas con las que se tienen acuerdo de distribución exclusiva y no exclusiva, luego la programación de pedidos, coordinación de transportes es crucial para garantizar la disponibilidad y entrega de los productos a los clientes. De igual manera compras también se encarga de negociar condiciones favorables de transporte nacional e internacional.

Adicionalmente en la logística de entrada se encuentra la parte de comercio exterior que se desarrolla con el apoyo de una compañía de agenciamiento aduanero, para todo el proceso de nacionalización.

### Figura 13

*Flujo de producto en la empresa PQUIM S.A.S.*



Fuente: PQUIM S.A.S. (2022).

**Operaciones:** A pesar de que la empresa es un canal, realiza algunas actividades importantes que agregan valor a los productos que suministramos a los clientes. Se tiene el fraccionamiento de producto cuando se reciben los productos líquidos o sólidos en presentaciones de gran volumen, reempaque de los productos líquidos y sólidos en cumplimiento de los requisitos de seguridad y manejo de cada producto y el etiquetado de acuerdo con la norma del sistema globalmente armonizado adoptado por Colombia.

**Logística externa:** Se incluyen las actividades de alistamiento de los productos de acuerdo con los pedidos, la distribución y transporte hasta los clientes, la entrega de los productos que son recogidos por los clientes en los puntos de venta, coordinación de los vehículos de entrega, procesamiento de los pedidos, alistamiento de documentos.

Mercadeo y ventas: Actividades que realiza la fuerza de ventas con los clientes como visitas, llamadas, ensayos de producto; definición de precios, publicidad de los productos a través de la página de internet; asesoría técnica sobre el uso de los productos.

Servicio: Actividades de atención de quejas o reclamos sobre los productos, cambios y devoluciones.

Actividades de apoyo

Abastecimiento: Es una de las actividades secundarias más importante de la organización. Existen dos tipos de compras definidas dentro de la organización: las productivas y no productivas, estas últimas son las relacionadas a los insumos que se requiere para el funcionamiento de la organización (papelería, cafetería, combustibles, mantenimientos, entre otros). La primera se refiere a los productos que la compañía vende a los clientes la cual por su criticidad se ubica dentro de la logística interna y en marketing y ventas.

Desarrollo de tecnología: La empresa cuenta con un sistema ERP *Enterprise Resources Planning Odoo* para manejo de las actividades de compras, inventarios, facturación, contabilidad y nómina. También toda la parte de sistemas y ofimática necesarios para la actividad de la empresa.

Gestión de recursos humanos: Los procesos de selección de personal son realizados fuera de la compañía a través de *outsourcing*. La contratación, capacitación y gestión del talento humano se hace dentro de la compañía.

Infraestructura: En estas actividades se encuentran las de planificación de presupuestos de ventas y cartera, seguimientos a las ventas, cartera vencida, inventarios, productos obsoletos y reclamaciones. Sin embargo, la empresa no cuenta con sistemas de planificación estratégica

formalizados, sino que cada sucursal hace sus propios procesos de acuerdo con las consideraciones del gerente.

**Figura 14**

*Cadena de valor PQUIM S.A.S.*



## Análisis matriz FODA

La construcción de la matriz FODA de la empresa PQUIM SAS se realizó a partir de las entrevistas realizadas al personal clave de la compañía.

**Figura 15**

*Matriz FODA empresa PQUIM S.A.S.*

<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reputación en el mercado</li> <li>• Amplio portafolio de productos</li> <li>• Puntos de venta</li> <li>• Flexibilidad logística</li> <li>• Solidez financiera</li> <li>• Nivel técnico personal de ventas</li> <li>• Toma de decisiones</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No tener laboratorio para desarrollos con los clientes</li> <li>• Limitada capacidad almacenamiento</li> <li>• Ayudas de ventas</li> <li>• Proceso estandarizado atención PQRS</li> <li>• Flota limitada vehículos</li> <li>• Falta de definición de procesos</li> </ul>
<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tendencias en productos más amigables al medio ambiente</li> <li>• Nuevos modelos de comercialización (digital)</li> <li>• Regulaciones orientadas a protección de las personas y el medio ambiente</li> <li>• Inversión pública para reactivar la economía después de la pandemia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Procesos de consolidación en el sector químico</li> <li>• Panorama económico (crecimiento PIB, desempleo, etc.)</li> <li>• Debilidad cambiaria (déficit fiscal)</li> <li>• Logística internacional</li> <li>• Situación China</li> <li>• Digitalización</li> </ul>

### Fortalezas

- Reputación en mercado definida como la percepción de una empresa seria, que actúa de forma honesta y respetuosa frente los clientes.
- Portafolio amplio de productos que permite ofrecer a los clientes del segmento de pinturas casi el 90% de las materias primas requeridas para fabricar una pintura.
- Flexibilidad logística que permite entregar a los clientes en un día, hacer cambios o adiciones a sus órdenes de compra.

- Puntos de venta donde los clientes más pequeños o microempresarios pueden adquirir los productos desde cantidades muy pequeñas.
- Solidez financiera gracias a un excelente flujo de caja por un gran porcentaje de ventas se realizan con pago de contado.
- Nivel técnico del personal de ventas: La empresa cuenta con ingenieros químicos que le permiten ofrecer un soporte técnico profesional a los clientes que carecen de estructura técnica. La fuerza de ventas combina la parte técnica con la comercial brindando un acompañamiento integral al cliente.
- Toma de decisiones rápida por una estructura organizacional muy sencilla donde el gerente general, junto los comerciales toma decisiones rápidas que permiten capitalizar oportunidades de negocio.

#### Debilidades

- Falta de laboratorio. El no tener una estructura de laboratorio propia limita la capacidad de respuesta de la empresa a las reclamaciones de clientes sobre temas de calidad o desempeño de los productos. Además, el laboratorio facilitaría la evaluación de los productos que se reciben o estén próximos a vencer y no depender de terceros.
- Limitada capacidad de almacenamiento principalmente en la sede de Medellín que no permite tener inventarios de seguridad suficiente y por ende genera quiebres de inventario e incumplimientos de entrega a los clientes sobre todo en las épocas de mayor demanda.
- Ayudas de venta: Relacionado con la falta de presentaciones técnicas de productos estandarizadas, *brochures*, folletos y otros elementos que faciliten a la fuerza de ventas promocionar los productos eficazmente.

- Proceso de atención a PQRS: la empresa carece de un proceso que permita gestionar las peticiones, quejas, reclamos y sugerencias de los grupos e interés.
- Flota limitada de vehículos: Esto resta capacidad de transporte principalmente en la época de mayor demanda.
- Falta de definición de procesos: La empresa no cuenta con manuales o procesos estandarizados en muchas de sus actividades críticas como compras, procesamiento de pedidos, entregas, manejo de inventarios, entre otras que hacen que el control o seguimiento de estas actividades sea desorganizado.

#### *Oportunidades*

- Las tendencias en productos más amigables al medioambiente puede ser una oportunidad para la empresa ya que varios de sus socios claves (proveedores) tienen opciones de estos productos que aún no se comercializan en el país porque no hay legislaciones que prohíba el uso de productos con impacto negativo sobre este, y estos últimos siguen siendo mucho más económicos.
- Nuevos modelos de comercialización: con la digitalización tomando más relevancia en la industria se abre un campo para modelos de ventas a través de aplicaciones o plataformas que faciliten acceder a los productos o información técnica especializada, formulaciones y capacitaciones.
- Reactivación de la economía después de la pandemia sin duda es y seguirá siendo una oportunidad gracias al aumento de la demanda interna y los programas de estímulo del gobierno a la economía.

#### *Amenazas*

- Procesos de consolidación de la industria química, tanto fabricantes como distribuidores.
- Durante los últimos años la actividad fusiones y adquisiciones en esta industria ha crecido en forma sostenida, fenómeno que no ha sido ajeno al país. En los últimos años empresas importantes del sector de distribución de químicos han sido adquiridas por empresas más grandes, por ejemplo, la compra de Conquimica por parte de Brenntag, de Inproquim por parte de Rocsa, la compra de Unired y después Siliconas y Químicos por parte de la multinacional IMCD. En la parte de los clientes la adquisición del Grupo Orbis con Pintuco a la cabeza por parte de Akzo Nobel este año. Todos estos movimientos en actores importantes de la industria producen cambios en los canales, a lo que podría quedar expuesta la empresa.

Panorama económico: La situación macroeconómica del país, la disminución en la calificación del grado de inversión del país, la sostenibilidad fiscal, el alto desempleo, la informalidad y otras variables económicas pueden afectar el campo de juego para las empresas, afectando las inversiones y la misma demanda interna de productos.

Logística mundial por la escasez de contenedores, falta de buques congestión en los puertos de Asia que vienen agravando la situación de disponibilidad de materias primas.

Situación China: Por ser uno de los principales orígenes de los productos que comercializa y distribuye la empresa, cualquier situación que afecta la producción en ese país afecta la empresa. Actualmente se viven una crisis energética, lo que está afectando la producción de varios de los productos y al mismo tiempo se han incrementado los precios de manera dramática.

La digitalización es un arma de doble filo para la empresa, pues a la vez que representa una oportunidad, puede también ser una amenaza. Las grandes empresas fabricantes de

productos químicos vienen desarrollando aplicaciones para acercar los productos a sus clientes y gracias a sus enormes recursos financieros pueden invertir en este tipo de proyectos lo cual pone a la empresa en riesgo de quedar por fuera y que ya no sea necesario el rol del distribuidor.

Limitación del uso de metales pesados: La legislación en Colombia ha puesto límites al contenido de metales pesados en varios productos de uso cotidiano como utensilios plásticos, juguetes, pinturas y otros. Para la empresa esto es una amenaza ya que una parte de su portafolio de materias primas contiene metales pesados y a la fecha no ha podido consolidar un portafolio alternativo.

### **Análisis externo**

#### **Análisis PESTEL**

Factor político: Para el año 2022 se realizan las elecciones presidenciales en Colombia, la manera como se desarrolle la contienda electoral en medio del malestar social acrecentado por los efectos que la pandemia del COVID-19, pueden inclinar la balanza hacia a la elección de un candidato alejado del modelo tradicional de los últimos años. La posibilidad de que un candidato de izquierda pueda capitalizar el descontento social puede afectar la inversión en el país, tanto interna, como externa, a la espera de las medidas económicas que decida el nuevo gobierno (Jaramillo, 2021).

Para algunos analistas como Borda (Grupo Bancolombia, 2021), las movilizaciones sociales lideradas por el comité de paro han cambiado la agenda a los candidatos que harán parte de la contienda electoral; pues estos deberán formular propuestas encaminadas a solucionar algunas de las demandas que han motivado las protestas. No solo el escenario de la contienda presidencial y de congreso de próximo año será un espacio para estas propuestas, sino también desde este año la búsqueda de consensos con el congreso actual para que las respuestas sean de

política pública independientes del gobierno de turno, de manera que se puedan adelantar soluciones a las necesidades de la gente que fue afectada por la pandemia.

Factor económico: La pandemia del COVID-19 tuvo un impacto muy negativo sobre la economía durante el año 2020. Por ejemplo, la pobreza aumento de 17,4 millones de personas en 2019 a 21,02 millones en 2020. Así mismo la pobreza extrema subió de 4,68 millones de personas en 2019 a 7,47 millones en 2020 (Sierra, 2021). De otra parte, el desempleo durante 2020 tuvo un incremento de 5,4 puntos porcentuales pasando de 10,5% en 2019 a 15,9% el año pasado. Estos dos indicadores han tenido un impacto sobre el consumo interno debido a la reducción del ingreso de las familias durante la pandemia. Afortunadamente las cifras sobre el crecimiento económico han sido bastante positivas. Respecto al producto interno bruto, el DANE confirmó que durante el primer semestre de 2021 el PIB creció un 17,6% con respecto al mismo periodo del 2020 (DANE, 2021). Contribuye a este crecimiento sectores como el comercio al por mayor y al por menor 40,3% contribuyendo con 6,1 puntos porcentuales a la variación anual. Crece la industria manufacturera un 32,5% contribuyendo con 3,5 puntos porcentuales y crecen.

**Tabla 5***Análisis PESTEL*

<b>Factor</b>	<b>Detalle</b>	<b>Corto plazo (0 a 6 meses)</b>	<b>Mediano plazo (1 a 3 años)</b>	<b>Largo plazo (más de 3 años)</b>	<b>Impacto</b>	<b>Tipo impacto</b>
Político	Elecciones presidenciales 2022		X		Negativo	Alto
Económico	Reactivación económica	X			Positivo	Alto
	Situación logística	X			Negativo	Alto
	Situación China	X			Negativo	Alto
Social	Protesta social	X			Negativo	Alto
	Inmigración venezolana		X		Negativo	Bajo
Tecnológico	Profundización de las tecnologías digitales		X		Positivo	Medio
Ambiental	Regulaciones metales pesados		X		Negativo	Alto

<b>Factor</b>	<b>Detalle</b>	<b>Corto plazo (0 a 6 meses)</b>	<b>Mediano plazo (1 a 3 años)</b>	<b>Largo plazo (más de 3 años)</b>	<b>Impacto</b>	<b>Tipo impacto</b>
	Reducción emisiones gases efecto invernadero			X	Negativo	Medio
Legal	Cambios en el ámbito legislación laboral	Ley 1221 de 2008 teletrabajo y Ley 2088 de 2021 trabajo en casa.	X		Negativo	Medio

Fuente: Elaboración propia.

También las actividades artísticas, de entretenimiento y recreación y otras actividades de servicios con un 83,8% contribuyendo en 1,9 puntos porcentuales. Para todo el 2021 se, espera un crecimiento en el PIB desde el más bajo 5,1% Fondo Monetario Internacional, 5,4% CEPAL, 5,9% Banco Mundial y 7,6% OCDE. Para 2022 los pronósticos van desde el más bajo 3,5% por la OCDE, 3,6% FMI, 3,8% CEPAL y 4,2% Banco Mundial (Mosquera, 2021).

Esta recuperación económica que ha empezado este año se ha notado en el consumo de los hogares colombianos. Para el periodo de enero a septiembre de 2021, el gasto de los hogares colombianos ha sido de \$594 billones de pesos, con un crecimiento del 8% frente al mismo periodo de 2020. Por otro lado, la dinámica de los precios de los alimentos este año afectado por las movilizaciones del primer semestre y acentuadas por los incrementos de los costos de algunas materias primas importadas han llevado a que las familias colombianas estén dedicando un mayor gasto a este rubro con un 29,21% de cada 100 pesos que tienen las personas se destinan a la compra de alimentos. Le siguen 26,32 vivienda y 15,29% transporte y comunicaciones (RADDAR, 2021).

Si se aterriza el factor económico sobre la organización objeto de estudio, el sector de la construcción tiene una gran incidencia sobre la dinámica de ventas de la empresa, ya que gran parte de su portafolio está asociado con la construcción de viviendas, edificaciones, infraestructura y mobiliario urbano. A este respecto las perspectivas de crecimiento son alentadoras. Según Camacol, a septiembre de este año las ventas de vivienda nueva en el país crecieron un 29% comparado con el mismo periodo del año 2020. Se espera que entre 2022 y 2023 se inicie la construcción de las 375.000 viviendas y para que el próximo año 249.900 hogares accedan a vivienda nueva. Sin embargo, existen riesgos que pueden afectar estas expectativas derivados de la presión al alza que vienen teniendo los costos de construcción, la

financiación de vivienda social y la habilitación oportuna de suelo urbanizable en algunas ciudades del país (Cámara Colombiana de la Construcción [CAMACOL], 2021).

Otro aspecto importante dentro del análisis del factor económico es la situación de la logística y transporte internacional. Con la llegada de la pandemia del COVID-19 todas las cadenas de abastecimiento de las diferentes industrias fueron impactadas, pues el nivel de globalización en que están la mayoría de las industrias se afectó de acuerdo a cómo fue evolucionando la pandemia en cada región y en cómo los países fueron tomando las medidas necesarias para su contención. Es por eso que algunas regiones fueron recuperándose más rápido que otras como sucedió con China principal proveedor de materias primas. Sin embargo, con la reactivación de la demanda de los países desarrollados, se presentó una escasez de contenedores, las operaciones en los puertos se vieron afectadas por las medidas sanitarias para evitar rebrotes del virus, lo que ha llevado a un aumento de fletes sin precedentes. Actualmente el flete de un contenedor desde China a Colombia está en USD 13.000 mientras que en junio de 2020 estaba en USD 6.957 y un año más atrás estaba sobre los USD 1.714 (Grupo Bancolombia, 2021). Estos aumentos sin duda tienen una repercusión sobre las materias primas que comercializa la empresa que afectan a los clientes y más adelante en la cadena al consumir del producto terminado, sea una pintura, una casa, etc. La perspectiva de mediano plazo es que la demanda siga por encima de la oferta (Knowler, 2021), por lo que esta situación de desbalance en la disponibilidad de contenedores continúe el próximo año y que los fletes sigan altos y por consiguiente se mantenga el impacto negativo sobre los productos que comercializa la empresa.

#### Situación China

Durante la pandemia del COVID-19, en China el producto interno creció solo el 2,3%, para 2021 se proyecta un crecimiento de 8,5%, sin embargo, el impulso al crecimiento está

sufriendo una desaceleración por el impacto de políticas gubernamentales más duras que buscan ser prudentes al nivel macroeconómico, las inundaciones y los recientes brotes de la variante Delta del COVID-19. A pesar de estas amenazas que afectan el consumo interno, la demanda externa ha compensado en gran medida la situación. En el mediano plazo, China enfrenta vientos adversos como el envejecimiento de su población, el crecimiento muy bajo de la productividad y la herencia de un endeudamiento excesivo y la contaminación ambiental (Banco Mundial, 2021).

Lo anterior ha originado que muchas empresas chinas no se hayan podido ajustar a las restricciones impuestas por las estrictas políticas ambientales reduciendo la oferta de varias materias primas y originando un aumento de precios. Adicionalmente se han implementado racionamientos eléctricos en algunas provincias, originados por la subida de los precios del carbón, el aumento de la demanda de electricidad y sobre todo la estricta aplicación de las normas medioambientales para reducir las emisiones de carbono están obligando a unas veinte regiones a cortar el suministro eléctrico a fábricas y también a hogares (Bayound, 2021). Debido a esta situación la industria química sufrirá interrupciones en su producción, agudizando la disponibilidad de materias primas y aumento de precios lo cual tendrá un efecto negativo en la importación de la empresa de los productos que viene desde china por lo menos hasta mediados de 2022.

Factor social: Durante el primer semestre del 2021 se presentaron protestas y movilizaciones sociales originadas por diferentes causas, pero donde el detonante fue el proyecto de reforma tributaria que el gobierno presentaba en abril. Además de esta, otras como el descontento social, los resultados de aumento de pobreza, el manejo de la pandemia, los crímenes de líderes sociales y la represión de policía, entre otras, confluyeron en el malestar social que se reflejó en bloqueos en algunas ciudades y de algunas vías muy importante para el

comercio internacional como la vía a Buenaventura (Turkewitz, 2021). Durante el mes de mayo se afectó en forma importante el aparato productivo por la paralización del puerto de Buenaventura, pues a través de este puerto entran el 35% de las importaciones no minero energéticas y se hacen el 32% de las exportaciones, produciendo efectos muy negativos sobre la recuperación económica (*Portafolio*, 2021). La amenaza de nuevas movilizaciones y protestas sigue latente, mientras no se resuelvan en el ámbito político sus causas, lo que puede tener un impacto negativo, como lo tuvo sobre la industria en abril y mayo de este año en la que la empresa tuvo problemas por falta de productos para atender a sus clientes.

Otro fenómeno social muy importante en los últimos años ha sido el de la inmigración de venezolanos al país. El DANE presentó una caracterización de la migración venezolana a Colombia y concluye que para 2020 el total de migrantes fue de 2,26 millones, 50,2% mujeres y 49,8% hombres. La tasa de desempleo en el mismo año fue de 34,6% para mujeres y 20,3% para hombres. El 89,7% de los hombres y el 88,9% , de las mujeres ocupadas no cuentan con afiliación al sistema de salud en el periodo de mayo a diciembre de 2020. Este bajo acceso al sistema de salud puede estar relacionado con la migración irregular y la informalidad laboral que no generan dificultades a los migrantes para la afiliarse (Palomares, 2021). El fenómeno de la migración venezolana pone presión sobre el sistema de salud colombiano más en el contexto de una pandemia por lo que tiene impacto en el gasto público del país. También se considera que contrario a este efecto negativo, también hay efectos positivos en la migración en el ámbito económico como menciona el Centro de Estudios sobre Desarrollo Económico de la Universidad de los Andes, donde en un estudio en trece áreas metropolitanas del país, para el periodo 2013-2018, considerando la variación de precios y los cambios demográficos respecto al arribo de ciudadanos venezolanos, concluye que:

Usando una estrategia de variable instrumental, encuentro que la migración de venezolanos en Colombia tuvo un impacto positivo y un efecto significativo sobre el precio de los bienes y servicios no transables. Los mecanismos por los cuales la migración pueden afectar los precios a través de un aumento en el consumo y una disminución de los costos de producción, a través de una disminución en salarios. A estos choques los llamo choque del lado de la demanda y del lado de la oferta, respectivamente. (Daly, 2021, p. 24)

Adicionalmente, se concluye que para el periodo de estudio el impacto por el lado de la demanda es más fuerte que el impacto por el lado de la oferta; y sugiere que un 1% de incremento en la tasa de inmigración este asociado con un incremento promedio de 0,913% en el precio de no transable, y no ningún efecto en los precios de los bienes y servicios transables, alimentos, transporte y energía. (Daly, 2021).

Factor tecnológico: Muchos proveedores y distribuidores de químicos se están digitalizando, creando plataformas *online* e incrementando su conectividad. Ya que la industria cada vez se mueve más en esta dirección, impulsando la transparencia y la conectividad de la industria a lo largo de toda la cadena de valor, muchos creen que la distribución de químicos por terceros generará más valor y mejorara la comunicación entre proveedores, distribuidores y los clientes. En sentido contrario, otros consideran que la digitalización hará de la distribución por terceros algo obsoleto, pero la realidad es que lo más probable es que se genere una situación intermedia donde la digitalización no eliminará el modelo de negocio de distribución, pero tampoco permanecerá el *statu quo* (BCG. 2020).

Dentro de la industria de distribución de químicos algunos líderes de mercado se están moviendo mucho rápido creando plataformas de *marketing online* portales de transacción digital

y/o modelos innovadores de innovación. A su vez también ha surgido nuevos participantes como Xenon arc, Elemica, Chemarc, entre otras, quienes de forma independiente ofrecen servicios que conectan clientes y fabricantes. (BCG, 2020). De este modo, se tiene desde la perspectiva del cliente, las plataformas digitales en productos químicos se pueden clasificar en dos dimensiones: Un solo fabricante versus una plataforma abierta que incluye varios fabricantes; y una plataforma transaccional estándar frente a una orientada a la experiencia de la industria (Moder & Spamann, 2020). Estas experiencias principalmente se están dando en Europa y Norteamérica en gran medida, volviéndose una alternativa preferida para aquellos fabricantes que buscan vender sus productos estándar a una base muy fragmentada de clientes. De estas soluciones digitales se han obtenido experiencias que pueden mejorar la satisfacción del cliente y desde las cuales se han identificado los puntos que más les duele a los clientes como son: tiempos de entrega largos, cantidad mínima de orden (MOQ<sup>1</sup>) muy grande, productos requeridos que no están en el inventario, no lograr contactarse con el representante. Por otro lado, las características digitales relevantes que se han encontrado como: seguimiento y localización de los pedidos en todo momento, transparencia en ver el inventario disponible, hacer pedidos con un solo clic.

Este fenómeno de la digitalización viene tomando relevancia en muchos sectores y aun cuando para el momento de este trabajo no hay un uso muy alto de estas plataformas o distribuidores de químicos, utilizándolas en la comercialización de sus productos, sí representa un desafío muy importante para una compañía como la del objeto de estudio, que carece de las capacidades estratégicas, en este sentido.

---

<sup>1</sup> En inglés: *minimum quantity order*.

Factor ambiental: A finales del mes de julio de 2021, el Congreso de Colombia aprobó la Ley 2041 de 2020, por medio de la cual se garantiza el derecho de las personas a desarrollarse física e intelectualmente en un ambiente libre de plomo. Dentro de las materias primas que usan las industrias de pinturas, plástico y construcción, entre otras, se encuentran algunas como pigmentos y aditivos con sustancias químicas que contienen plomo. Según la Organización Mundial de la Salud, el contenido máximo de plomo en un producto debe ser menor de 90 ppm<sup>2</sup> por lo que el Congreso adoptó este límite en productos como juguetes, pinturas arquitectónicas, tuberías, accesorios y soldaduras empleadas en los sistemas de distribución de agua potable para consumo humano y todos los insumos agropecuarios importados o de producción nacional usados en la producción agrícola y pecuaria. En el caso de la empresa, se tiene que una parte muy significativa de sus ingresos provienen de las ventas de pigmentos que contienen plomo, por lo que a corto y mediano plazo puede haber una afectación en sus ventas.

Otro factor ambiental importante en los próximos años sobre toda para la industria será la meta que acogió el Gobierno de Colombia durante diciembre de 2020 de reducir el 51% de las emisiones de gases de efecto invernadero para el 2030 y con ello tratar de enfrentar los desafíos del cambio climático (Cancillería de Colombia, 2020). Este anuncio respondió al compromiso que Colombia asumió entre 2015 y 2016 al firmar y ratificar el Acuerdo de París. Este acuerdo pide a cada país que esboce y comunique sus acciones climáticas posteriores a 2020, conocidas como sus contribuciones determinadas a nivel nacional conocidas como NCD<sup>3</sup> por sus siglas en inglés (Organización de las Naciones Unidas Cambio Climático [UNCC], 2021). Para 2020 el Gobierno nacional presentó una actualización de la contribución determinada de Colombia

---

<sup>2</sup> ppm partes por millón.

<sup>3</sup> NCD Nationally Determined Contribution.

donde se presenta un portafolio de medidas de mitigación de gases de efecto invernadero [GEI] dentro de la cuales se destaca:

Construcción sostenible: Lineamientos para el diseño y construcción de edificaciones sostenibles, logrando reducciones en el consumo energético, que permita reducir los GEI ligados al desarrollo de la vivienda y otras edificaciones, mediante: Reducción del consumo de gas natural y energía eléctrica en vivienda nueva sin incluir vivienda de interés social y prioritario (VIS<sup>4</sup> y VIP<sup>5</sup>) y 2); reducción del consumo de gas natural y energía en edificaciones nuevas diferentes a vivienda. (UNCC, 2021). Estas medidas de mitigación van a influir no solo en el consumo de algunos productos usados en la construcción sino también en las tecnologías de construcción utilizadas.

Factor legal: A raíz de la pandemia del COVID-19 hubo la necesidad de desarrollar las actividades de trabajo para muchos trabajadores desde la casa mientras se implementaban las restricciones de movilidad. En el caso de Colombia el teletrabajo está regulado por la Ley 1221 de 2008, sin embargo, en medio de la emergencia el gobierno permitió el trabajo en casa a través de la Ley 2088 de 2021, lo que ha cambiado la dinámica del trabajo dentro de las compañías como se evidencia en el quinto estudio de percepción y penetración del teletrabajo en empresas colombianas 2020 (Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, 2020).

Dentro de los hallazgos se encontró que cuatro de cada diez empresas habían implementado modalidad de trabajo remoto y otras cuatro empresas ya venían trabajando en casa. También el número de teletrabajadores aumento de 122.278 en 2018 a 209.173 en 2020. Por otro lado, la mayoría de las empresas que implementaron el teletrabajo lo hicieron en un

---

<sup>4</sup> VIS vivienda de interés social.

<sup>5</sup> VIP vivienda de interés prioritario.

modelo autónomo donde el colaborador utiliza su propio domicilio o un lugar escogido para desarrollar la actividad laboral, aunque pueden ir a la oficina a reuniones puntuales. Este cambio en el ámbito laboral ha originado que el contacto con clientes y proveedores por parte de la empresa haya sido limitado, al principio y haya venido mejorando gracias a los diferentes programas disponibles como Microsoft Team, Google Meet, Zoom, entre otros.

Sin embargo, algunas actividades de mercadeo y ventas se ven limitadas en este esquema de trabajo como son: la promoción de productos nuevos, desarrollo de pruebas de laboratorio, presentación de portafolios, la visita técnica comercial, donde el contacto cara a cara facilita identificar necesidades insatisfechas de los productos y servicios que ofrece la compañía. Existe después de la pandemia una tendencia en las empresas al desarrollo de políticas y prácticas de trabajo flexible que pueden enriquecer la propuesta de valor al empleado, pues permite un mejor equilibrio entre la vida laboral y personal (Valora Analitik, 2021). Sin embargo, del otro lado está el desafío de mantener una relación cercana con la cliente mucho más limitada por la menor disponibilidad a las reuniones presenciales, y hacia el interior de las organizaciones, el de garantizar las herramientas necesarias para el desarrollo de las labores, ya sea desde casa o en un formato híbrido, garantizando el trabajo colaborativo y la comunicación necesarias de manera que el trabajo sea fluido y no haya un deterioro de la productividad.

### ***Análisis de la industria modelo de las cinco fuerzas de Porter***

La industria que se analizó fue la de distribución de productos químicos en Colombia, principalmente aquella que está orientada a la atención de los sectores de pinturas, construcción y plásticos donde opera la empresa PQUIM S.A.S.

Amenaza nuevos entrantes: La industria de distribución de productos químicos es relativamente accesible a competidores nuevos, no se requiere grandes inversiones de capital,

pero si una buena red de contactos con clientes y una fuente de suministro confiable y competitiva que se puede lograr relativamente fácil con proveedores desde China, principalmente. Sin embargo, las compañías químicas más grandes del mundo (Tabla 6) ya tienen representantes o acuerdos de distribución en el país por lo que los nuevos competidores solo pueden acceder apalancados en proveedores nuevos. Una barrera de entrada que disfrutan estas empresas es el reconocimiento de sus marcas ya posicionadas, lo cual es importante en el proceso de decisión de compra en mercado industriales.

La entrada de nuevos competidores en el momento actual es difícil ya que hay serias limitaciones en el suministro de materias primas, lo que limita que nuevas empresas puedan surgir dentro del sector de distribución. También, es importante considerar que un distribuidor desarrolla una relación con un proveedor y que en virtud de esa relación se promocionan sus productos y que estos no surgen todo el tiempo, de hecho, la industria química como indican Goecke y Jostarndt, (2018) se ha venido consolidando cada vez más, impulsando fusiones y adquisiciones en la industria química, pero que se ha acelerado mucho más en los últimos años, lo que limita el acceso de nuevos distribuidores.

**Tabla 6***Top de las empresas químicas más grandes en ventas durante 2020*

Rank 2020	Company	Sales 2020	% change	Operating profit 2020	% change	Net income 2020	% change	Total assets 2020	% change	Capex 2020	% change	R&D 2020	% change
\$m													
1	BASF	72,328	-0.3	-234	-	-1,296	-	98,182	-7.7	4,983	6.1	2,551	-3.3
2	Sinopec <sup>1</sup>	56,957	-28.0	1,589	-40.1	-	-	-	-	-	-	-	-
3	Dow	38,542	-10.3	2,860	-	1,294	-	61,470	1.6	1,252	-36.2	768	0.4
4	INEOS	33,554	-4.0	1,820	-32.8	-	-	-	-	-	-	-	-
5	LyondellBasell	27,753	-20.1	1,559	-62.1	1,427	-58.0	35,403	16.3	1,947	-27.7	113	1.8
6	LG Chem	27,635	10.0	1,652	117.8	627	81.4	38,029	21.6	5,086	-11.3	1,025	1.9
7	SABIC <sup>1</sup>	27,159	-13.3	1,229	-56.1	-	-	71,133	-1.6	-	-	-	-
8	ExxonMobil Chemical	23,091	-15.8	-	-	1,963	231.6	38,059	3.1	2,716	-16.8	-	-
9	Sumitomo Chemical <sup>2</sup>	22,161	2.7	1,329	-0.3	660	25.1	38,665	9.2	1,092	-3.1	1,731	2.5
10	DuPont	20,397	-5.2	-2,130	-	-2,923	-	70,904	2.2	1,194	-51.7	860	-9.9
11	Mitsubishi Chemical <sup>1,2</sup>	19,360	-12.1	732	-17.1	-	-	23,328	2.4	1,580	20.3	-	-
12	Sherwin-Williams	18,362	2.6	2,856	23.9	2,030	31.7	20,402	-0.5	304	-7.6	97	-5.8
13	Hengli Petrochemical	18,259	45.7	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
14	Toray <sup>2</sup>	18,252	-9.9	541	-51.3	459	-49.6	27,605	4.2	-	-	-	-
15	Evonik	14,917	-6.9	1,001	-24.6	569	-77.9	25,553	-5.1	1,169	8.6	529	1.2
16	Shin-Etsu Chemical <sup>2</sup>	14,505	-3.0	3,801	-3.4	2,899	-6.0	32,758	4.6	2,798	9.0	497	5.6
17	PPG	13,834	-8.7	1,477	-16.1	1,074	-15.4	19,556	10.4	304	-26.4	379	-12.3
18	Covestro	13,091	-13.7	851	-18.3	561	-16.8	15,804	12.2	861	-22.6	320	-1.5
19	Bayer <sup>1</sup>	12,542	4.5	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
20	Mitsui Chemicals <sup>2</sup>	11,741	-10.2	757	20.9	622	50.7	15,098	1.8	726	-21.2	-	-
21	Braskem	11,272	11.9	-14	-	-1,351	-	16,575	26.4	531	2.9	48	1.2
22	Wanhua Chemical	11,248	7.9	-	-	1,538	-0.9	20,487	38.1	-	-	313	19.8
23	Lotte Chemical	11,231	-19.2	328	-67.8	161	-76.9	17,813	-3.3	-	-	-	-
24	Indorama Ventures	11,212	-5.4	319	-18.8	93	-35.8	15,101	19.1	559	0.7	20	45.9
25	PTT Global Chemical	10,973	-20.2	1	-99.7	22	-94.7	16,308	8.1	835	-38.6	-	-
26	Solvay	10,963	-12.5	-813	-	-1,136	-	20,533	-21.2	786	-33.5	356	-13.4
27	Henkel 1	10,619	-8.2	1,526	-23.5	-	-	-	-	-	-	-	-
28	AkzoNobel	10,431	-8.0	1,178	14.5	829	22.2	16,113	1.5	315	20.6	291	-9.2
29	DSM	9,912	1.4	810	-24.1	621	-33.5	17,564	6.9	560	-11.9	487	34.9
30	Rongsheng Petrochemical	9,906	34.3	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

Fuente: Independent Commodity Intelligence Services (2021).

De otra parte, el contexto actual está muy matizado por los efectos de la pandemia del COVID-19 que afectó las cadenas de abastecimiento de muchas industrias, pero en una situación normal las barreras de entrada son relativamente bajas porque no se requiere inversiones muy grandes, la principal relacionada al inventario y al capital de trabajo suficiente para cubrir la operación logística y comercial. También es una condición importante el conocimiento del mercado, pues una de las características de los sectores a los que atiende PQUM S.A.S. es que

están muy atomizados, pues hay una porción significativa de empresas de pinturas y construcción pequeñas que hace mucho más complicado a nuevos entrantes alcanzar un buen nivel de penetración.

**El poder de los proveedores:** En el poder de negociación de los proveedores sobre los distribuidores se deben considerar algunos aspectos importantes como: el grado de penetración y/o cubrimiento del distribuidor, el portafolio de productos, nivel técnico del equipo comercial y solidez financiera. En la medida en que estos aspectos están muy desarrollados en el distribuidor, se disminuye en parte, el poder de negociación del proveedor pues estos buscan tener el mejor canal posible para la distribución de sus productos al mercado.

Además, los productos que manejan las compañías químicas y de distribución se pueden clasificar en dos grandes grupos: los *commodities* o de más volumen y los que son especialidades. En el caso del primer grupo de productos, la información de precios, disponibilidad y los jugadores relevantes está muy al alcance de los distribuidores, por lo que en general el nivel de información disponible es muy alto. También al haber un gran número de proveedores de estas categorías de productos y de que los volúmenes de negociación son más altos, el poder de negociación de los proveedores es más limitado, eso sí aclarando que esto es en condiciones de mercado normales, las cuáles al momento de este trabajo no son así. Caso distinto sucede al grupo de productos considerados especialidades que por su funcionalidad solo fabrican un limitado grupo de proveedores, permitiendo un mayor poder de negociación para los proveedores.

**El poder de los compradores:** Considerando el número de empresas que se dedican a la distribución de productos químicos en Colombia, los clientes tendrían un alto poder de negociación, ya que encuentran muchas alternativas para la adquisición de las materias primas

que requieren para su producción, sin embargo, esto ha cambiado después de la pandemia. En principio es importante resaltar que los productos que los clientes adquieren de la industria de distribución de productos químicos representan una parte muy alta de sus costes de producción, pues se trata de las materias primas indispensables en la fabricación de sus productos (pinturas, masillas, estucos, adhesivos, etc.) y como consecuencia de esto hay un menor poder de influencia de los clientes y más al momento de la realización de este trabajo donde hay una gran escasez de muchas materias primas. En condiciones de mercado normales el poder de negociación de los clientes es mayor en los productos que más impactan sus costes, por ejemplo, resinas, titanio, cargas que tienen una alta participación en la formulación y de los cuales hay un número significativo de proveedores. Pero lo opuesto sucede en algunos productos especiales que son críticos en la formulación donde el número de proveedores es menor y tradicionalmente imponen las condiciones de precio.

Rivalidad entre los competidores: La competencia entre los jugadores actuales es muy alta ya que el número de empresas dedicadas a la distribución es alto. Ha sido característico del sector que las ofertas de los competidores estén centradas en el precio y la oportunidad de entrega, deteriorando muchas veces el valor del mercado. La diferenciación es muy limitada pues los competidores en procura de mantener su participación del mercado centran la discusión en el precio, dejando de lado otros aspectos como la asesoría técnica, la calidad y el desempeño de los productos.

Además, los competidores son relativamente del mismo tamaño, en los últimos años se ha visto como tienden a tener portafolios de productos muy similares con condiciones comerciales casi idénticas y aunque hay algunos que se han diversificado y/o focalizado en otros sectores de mayor valor como el cosmético, cuidado del hogar, cuidado personal, alimentos y agro,

mantienen una feroz competencia en los sectores donde participa PQUIM S.A.S. como es el de pinturas, construcción y plásticos.

Amenaza sustitutos: En el análisis de esta fuerza es pertinente aclarar que los productos que ofrece la compañía son indispensables para la fabricación de los productos de los clientes, aunque exista una gran variedad de otros productos que se pueden usar, la mayoría de los clientes convergen a unas categorías básicas para la fabricación de estos. Aquí el aspecto a analizar fue el rol del distribuidor actual, considerando como amenaza el avance de la digitalización en muchas industrias que podría conllevar a la desintermediación de la distribución, pues ya la tecnología permite acortar distancias entre el fabricante y el cliente. Actualmente existen plataformas como Elemica, Chemarc, etc., que permiten la adquisición de materias primas, de hecho, páginas como Alibaba ofrecen materias primas con ciertas limitaciones. En el caso colombiano el proceso de la digitalización ha avanzado, desde el punto de vista del contacto entre proveedores, distribuidores y clientes; es decir el intercambio de información para la asesoría técnica o la misma gestión de pedidos se viene dando cada vez más entre los participantes principalmente a través de Whastapp, Microsoft Teams, Zoom y Google Meet. Estos han sido mucho más evidentes con las nuevas generaciones, los técnicos o compradores de mayor edad prefieren el contacto personal, la visita, la llamada telefónica.

**Tabla 7***Análisis 5 fuerzas de Porter PQUIM S.A.S.*

<b>Fuerzas de Porter</b>			
<b>Amenaza nuevos entrantes</b>			
Nivel de riesgo	<b>Bajo</b>	<b>Medio</b>	<b>Alta</b>
Economías de escala			X
Diferenciación de producto			X
Requerimientos de capital			X
Acceso a proveedores	X		
<b>Poder negociación clientes</b>			
Nivel de riesgo	<b>Bajo</b>	<b>Medio</b>	<b>Alta</b>
Concentración proveedores			X
El producto del proveedor es un insumo importante para el comprador			X
Costos de cambio	X		
Integración hacia adelante		X	
<b>Amenaza sustitutos</b>			
Nivel de riesgo	<b>Bajo</b>	<b>Medio</b>	<b>Alta</b>
Digitalización de la industria		X	
<b>Poder negociación clientes</b>			
Nivel de riesgo	<b>Bajo</b>	<b>Medio</b>	<b>Alta</b>
Concentración clientes	X		

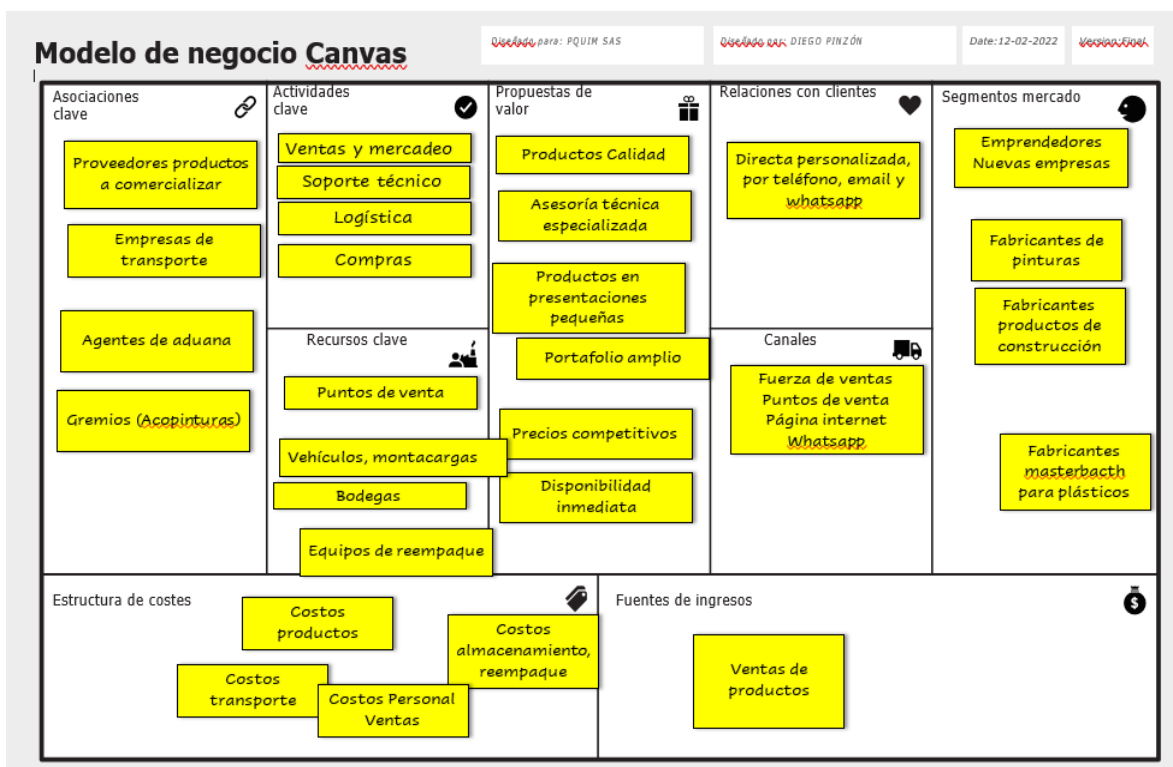
<b>Fuerzas de Porter</b>			
Los productos que compra a la industria representan una fracción significativa del costo o las compras del comprador			X
Los productos que compra a la industria son estándar o no-diferenciados			X
Enfrenta pocos costos de cambio			X
Integración hacia atrás	X		
El comprador tiene información completa			X
<b>Intensidad de la rivalidad dentro de los competidores existentes</b>			
Nivel de riesgo	Bajo	Medio	Alta
Numerosos o iguales / competidores equilibrados			X
Lento crecimiento de la industria			X
Falta de diferenciación o costo de cambio			X
Competidores diversos			X
Altas barreras de salida	X		
<b>Resultado</b>			<b>X</b>

## Modelo de negocio

La construcción del modelo de negocio y el lienzo de la propuesta de valor se realizó durante cuatro jornadas de trabajo en equipo con la participación de personal de la empresa de las áreas de ventas, servicio al cliente, y compras, el resultado se muestra en las Figuras 16 y 17.

**Figura 16**

*Modelo de negocio Canvas para la empresa PQUIM S.A.S.*

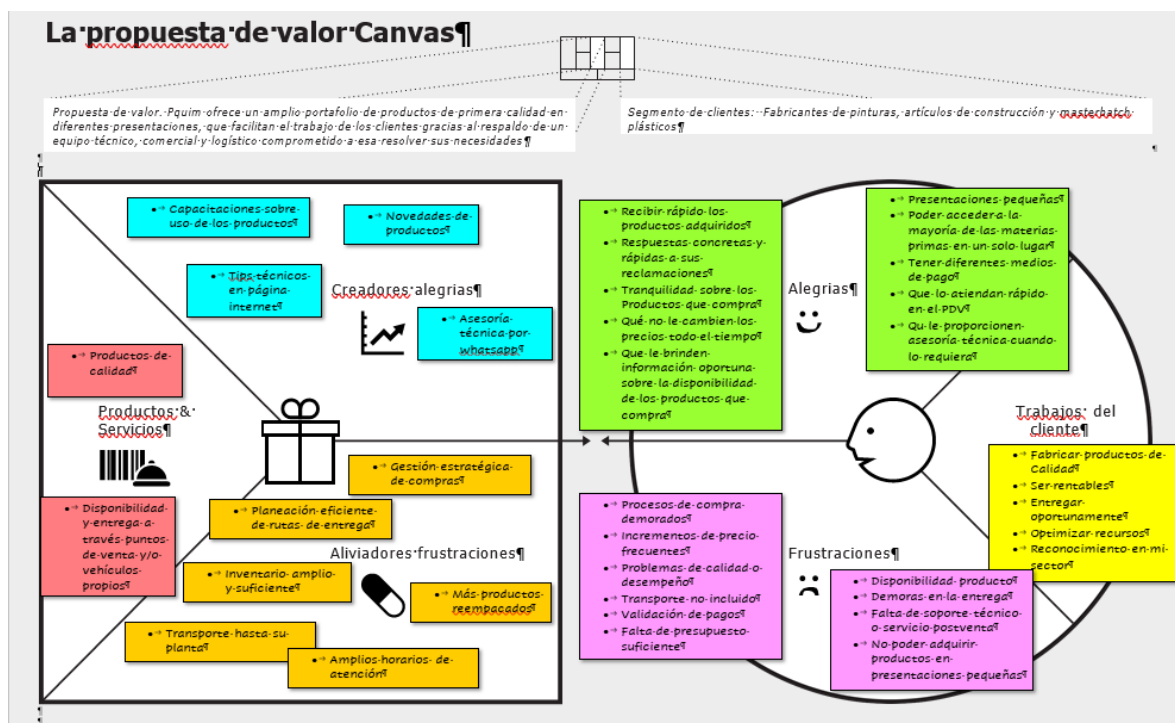


Una vez realizada la propuesta de valor se contrastó con los clientes a través de un cuestionario que se envió a 1001 clientes de la compañía utilizando la herramienta Qualtrics de la Universidad. Este cuestionario estuvo disponible desde el jueves 3 de marzo hasta el jueves 24

de marzo y las preguntas se pueden ver en el Apéndice C. La tasa de respuesta fue del 14,98%, respondieron 150 clientes.

**Figura 17**

*Lienzo de la propuesta de valor para la empresa PQUIM S.A.S.*

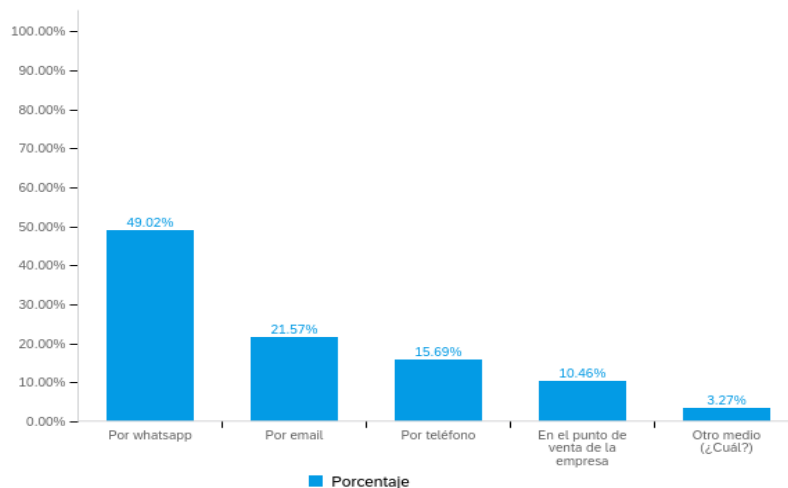


Los resultados del cuestionario enviado por correo a cada cliente fueron:

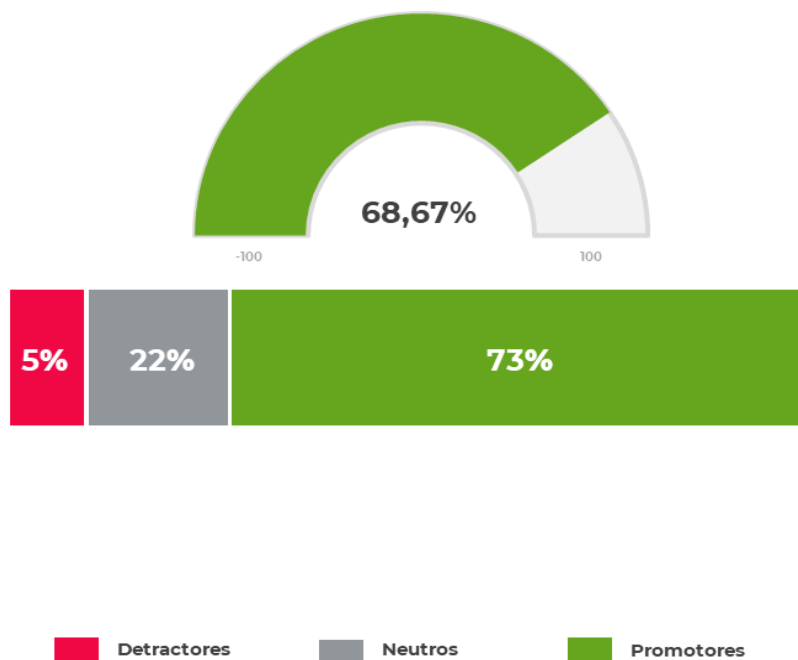
A la pregunta 1: Cuando compro los productos de PQUIM S.A.S. suelo hacerlo, casi la mitad de los clientes prefieren adquirir los productos a través del contacto por Whatsapp, seguido por *email* con un 21%, por teléfono casi un 16% y minoritariamente a través del punto de venta u otro medio. Esto quizá esté muy relacionado con los efectos de la pandemia donde se restringió la presencialidad, sin embargo, es algo a tomar en cuenta dentro del modelo de negocio de PQUIM S.A.S. para mejorar la experiencia de los clientes a través de este canal.

**Figura 18**

*Pregunta 1. Cuando compro los productos de PQUIM S.A.S., suelo hacerlo*

**Figura 19**

*Pregunta 2. En una escala del 0 al 10, ¿Con qué probabilidad recomendaría PQUIM S.A.S. a un amigo o compañero de trabajo?*



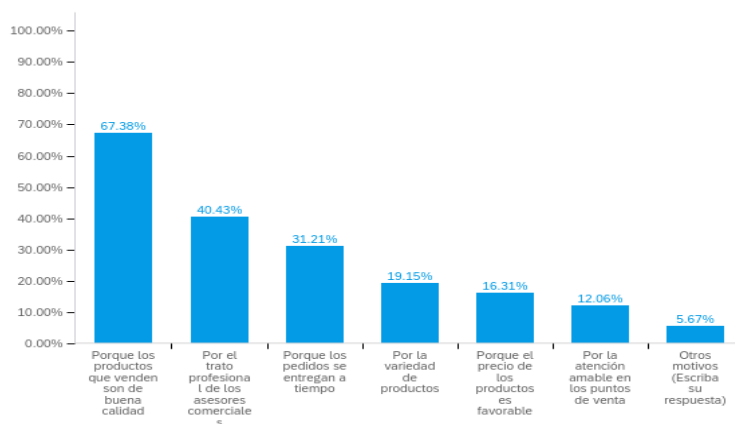
La pregunta 2 que indaga por la experiencia de cliente de PQUIM S.A.S., refleja unos resultados muy favorables al situarse en un NPS de 68,67%, ya que, en la escala de esta métrica, toda valoración superior a 50 se considera excelente, porque refleja que los clientes tienen una alta vinculación con la empresa a partir de lo que han vivido con ella. El NPS también permite identificar los grupos de clientes de la compañía en función de su grado de vinculación con la misma. Para el caso de PQUIM S.A.S., un 73% de los clientes se consideran promotores, porque muestran una estrecha relación con la empresa y una alta probabilidad de continuar siendo clientes a lo largo del tiempo. Le sigue un 22% que se ubica en una posición neutra dentro de la escala de NPS, lo que indica que si bien, ven cumplidas sus expectativas, no han logrado vincularse emocionalmente con la empresa, y por lo tanto son susceptibles de abandonar PQUIM S.A.S. en cuanto encuentren una mejor opción.

En un porcentaje mucho menor, solo un 5% de los clientes no recomendaría actualmente a PQUIM S.A.S., aunque de este grupo, casi un 72% se encuentre en el nivel *soft* de detractores, es decir que dan una valoración de 5 o 6 en la escala de NPS, y por lo tanto son un público interesante para llevar a que sean neutros o promotores. Este NPS sitúa el punto de partida para marcar objetivos de mejora anualmente. El resultado mostró que la compañía tiene un alto porcentaje de promotores de los que respondieron el cuestionario, totalizando un 73% con un índice NPS del 68.67 que es bastante bueno.

## Figura 20

*Pregunta 2a. ¿Nos podría indicar cuáles son los principales motivos de su anterior valoración?*

*(marque de 1 a 3 opciones)*



En la pregunta 2a se profundizó en los principales motivos de la anterior calificación permitiendo que el encuestado pudiera escoger hasta tres opciones de las sugeridas; los resultados se muestran en la Figura 21.

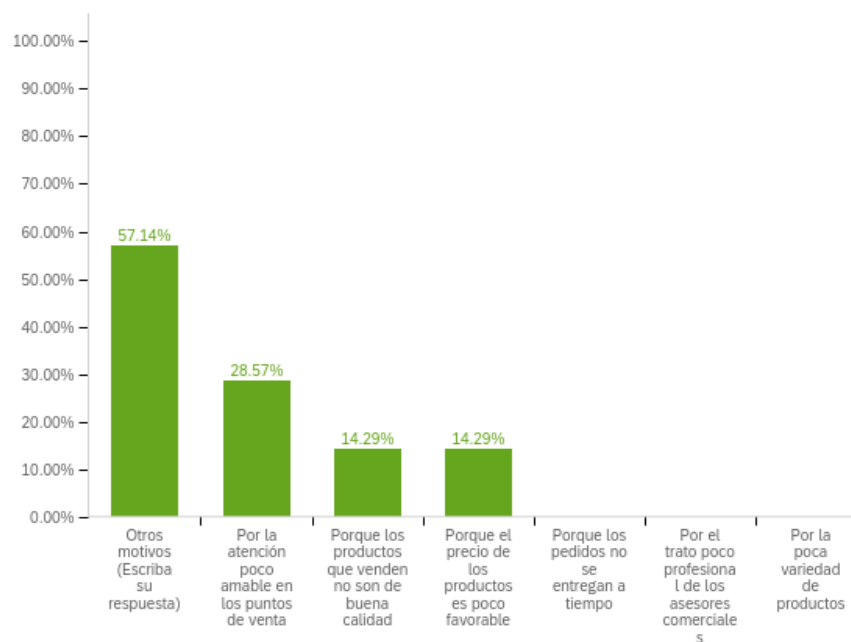
El principal motivo fue la calidad, seguido por el trato profesional de los asesores comerciales, la entrega oportuna, variedad de productos y en menor medida, el precio seguido, de la atención en el punto de venta. Estos aspectos hacen parte de la propuesta de valor de la empresa y confirma la relevancia de estos.

También se indagó por los motivos que tuvieron los clientes que le dieron una calificación negativa, Figura 21.

**Figura 21**

*Pregunta 2b. ¿Nos podría indicar cuáles son los principales motivos de su anterior valoración?*

*(marque de 1 a 3 opciones)*

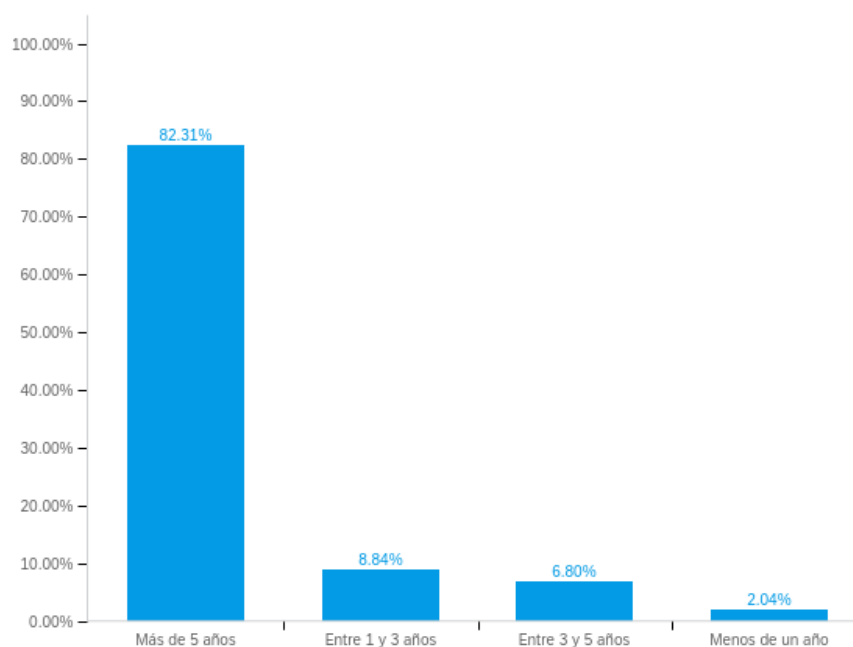


La mayor cantidad de respuestas por otros motivos, fueron de cuatro clientes, que indicaron: “no hay asesoría ante un reclamo por algún producto que no esté bueno”, “la atención en Cali es mala toca ir siempre con tiempo porque se demoran mucho en la atención aparte los de la bodega se la pasan como escondidos, casi que uno siente que toca rogarles para su atención es pésima, pero venden buenos productos”, “porque son intransigentes con las políticas de crédito, una vez me negaron una compra pagándola de contado”. El cuarto cliente no colocó ninguna información. Un cliente indicó que: “los productos que venden no son de buena calidad”, otro “porque el precio de los productos es poco favorable” y dos clientes respondieron que: “por la atención poco amable en los puntos de venta”.

En la siguiente pregunta se indaga por el tiempo que seguiría siendo cliente de la empresa, si su experiencia sigue siendo igual como hasta ahora.

**Figura 22**

*Pregunta 3. Si su experiencia en PQUIM S.A.S. sigue igual como hasta ahora ¿Cuánto tiempo seguiría siendo cliente de la empresa?*



La respuesta más votada fue la de más de cinco años, lo cual es muy positivo porque la mayoría con un 82,31% consideran que seguirán siendo clientes de la compañía, de alguna manera ratifica que la propuesta de valor sugerida responde a sus necesidades.

En las preguntas 4a y 4b se preguntan por aspectos específicos que están dentro de la propuesta de valor del lienzo realizado, con el fin de validar la propuesta de valor. Se pregunta que tan de acuerdo con varias afirmaciones que se plantean usando una escala de 0 a 10, donde 0 es totalmente en desacuerdo y 10 totalmente de acuerdo.

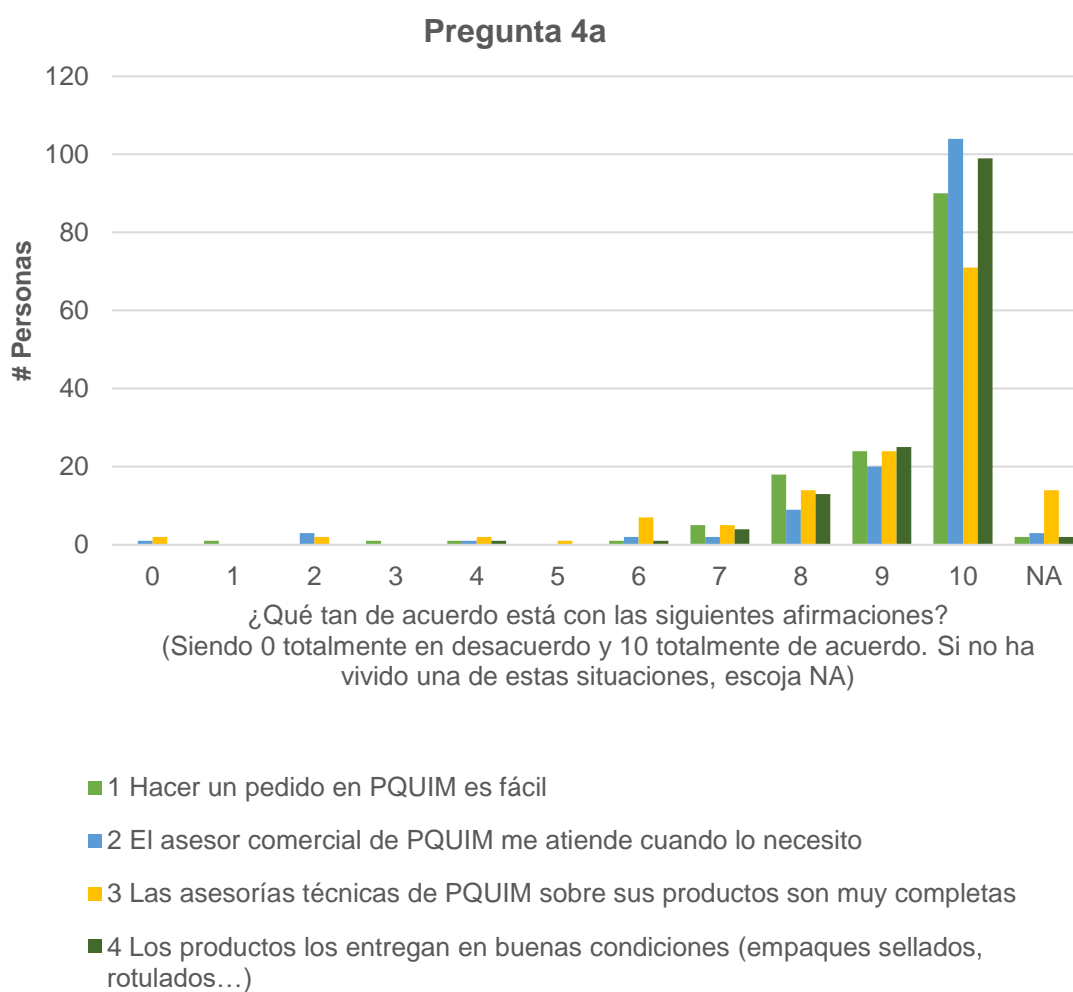
Sobre la primera afirmación; “hacer un pedido con PQUIM S.A.S. es fácil”, el 63% de los que respondieron están bastante de acuerdo con esta afirmación, dando una calificación de 10. Le sigue con un 16,8% los que dieron una calificación de 9 y con un 12,6% dieron un 8. Lo que permite establecer que la compañía tiene un proceso que hace fácil la adquisición de productos.

En la siguiente afirmación se indaga por la disponibilidad de atención por parte del asesor comercial cuando así se requiere. El 71,7% respondió con una calificación de 10 y un 13,8% una calificación de 9, lo que confirma que los clientes son atendidos sin demora por parte de los asesores comerciales.

Respecto a la afirmación si las asesorías técnicas que proporciona la empresa son completas, el 50% dio una calificación de 10, el 17% una de 9 y el 10% una de 8 lo que representa un aspecto muy positivo dentro de la propuesta de valor ya que es reconocido por los clientes.

**Figura 23**

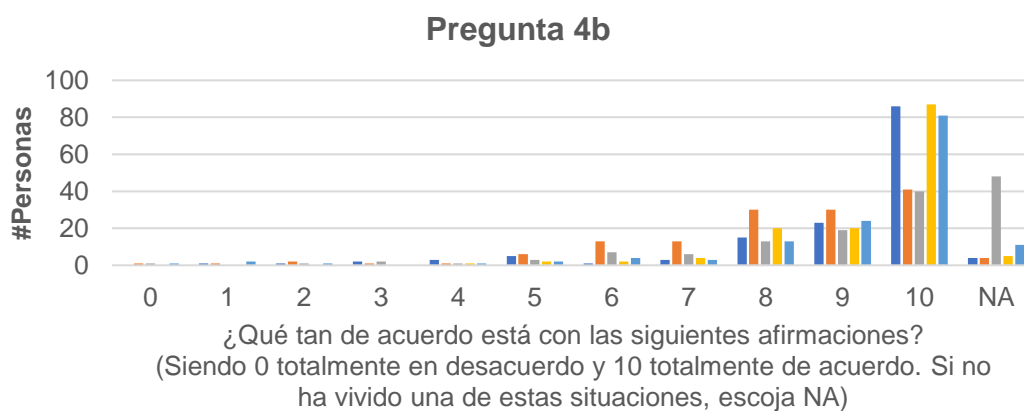
*Pregunta 4a ¿Qué tan de acuerdo está con las siguientes afirmaciones? (Siendo 0 totalmente en desacuerdo y 10 totalmente de acuerdo. Si no ha vivido una de estas situaciones, escoja NA)*



El primer aspecto fue sobre si es sencillo el proceso de pago a PQIM S.A.S., al respecto un 59,7% otorgó una calificación de 10, el 16% de 9 y un 10,4% de 8, lo que en resumen confirma la simplicidad del proceso.

En la siguiente pregunta se busca establecer si la empresa ofrece una disponibilidad suficiente de productos en inventario, sobre esto solo un 28,7% dio una calificación de 10, un 21% calificó con un 9, el mismo porcentaje asignó una calificación de 8. Aunque estas calificaciones son las mayoritarias, se puede notar que hay un porcentaje significativo que esta menos de acuerdo con esta afirmación, lo que refleja la situación actual de limitación de materias primas que se vienen enfrentando desde el año pasado.

Figura 24 Pregunta 4b ¿Qué tan de acuerdo está con las siguientes afirmaciones? (Siendo 0 totalmente en desacuerdo y 10 totalmente de acuerdo. Si no ha vivido una de estas situaciones, escoja NA)



- 1 El proceso de pago en PQUIM es sencillo
- 2 PQUIM suele tener suficiente stock de los productos que necesito
- 3 La atención en el punto de venta de PQUIM es rápida
- 4 PQUIM vende sus productos en las presentaciones que necesito
- 5 Recibo apoyo de PQUIM si tengo algún inconveniente con sus productos o pedidos

Con respecto a la afirmación de si la atención en los puntos de venta de la empresa es rápida, un 34% de los encuestados respondieron que no aplica, ya que no adquieren los productos en estos puntos, sino a través de los asesores comerciales. Un 28,3% otorgó una calificación de 10, un 13,4% de 9, el 9% de 8. En total el 51% está de acuerdo con esta afirmación, sin embargo, un 10% están menos de acuerdo con la misma con calificaciones desde 1 hasta 6.

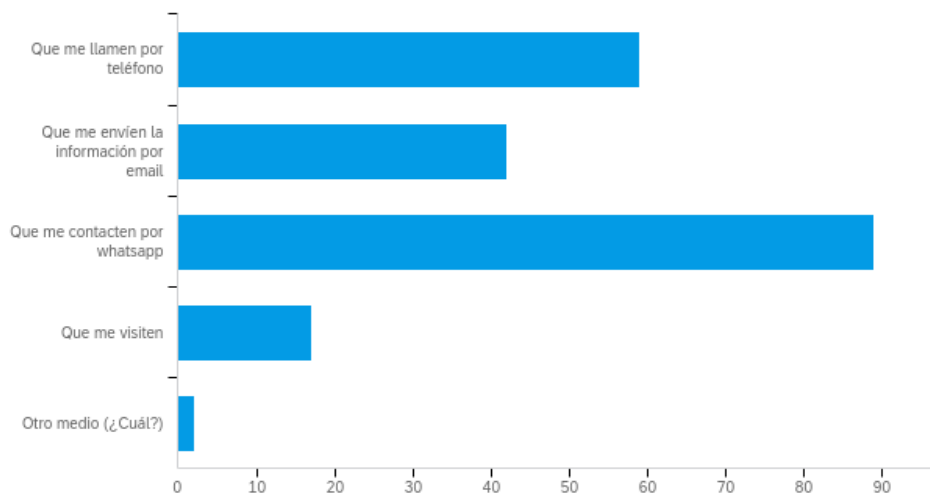
Otro aspecto importante que se incluyó en la propuesta de valor fue el de las presentaciones adecuadas a las necesidades. En este un 67,1% de los encuestados otorgaron una calificación de 10, el 14,2% de 9 y el mismo porcentaje un 8. Se confirma entonces que las presentaciones de los productos que ofrece la compañía son adecuadas considerado a las empresas pequeñas y micros.

Sobre el servicio postventa y que tan oportuno se responde frente a los inconvenientes con pedidos o entregas, el 56,7% otorgó una calificación de 10, el 16,8% de 9 y el 9% de 8. También es positivo el porcentaje de encuestados que consideran apropiado el servicio postventa.

En la pregunta por cuál canal prefiere que se le contacte, las respuestas se muestran en la Figura 25.

**Figura 25**

*Pregunta 5. Para ser contactado por PQUIM S.A.S. prefiero:*

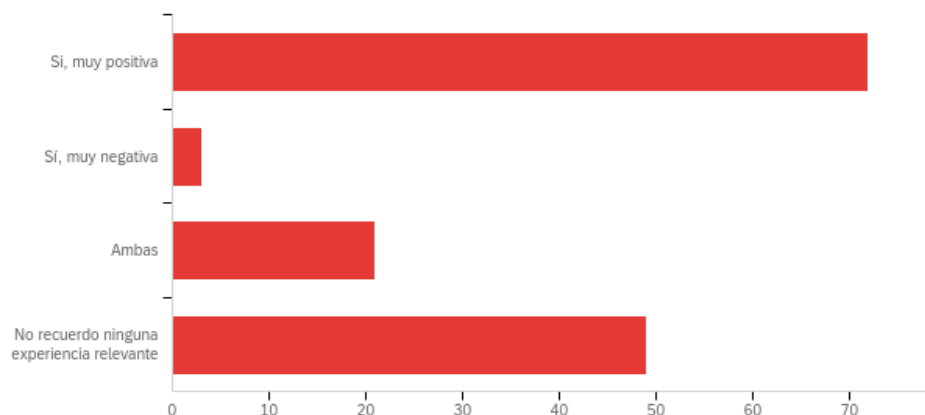


De acuerdo con las respuestas de los encuestados el canal que prefieren los clientes es el contacto por Whatsapp, le sigue el contacto telefónico, el *email* y en último lugar la visita.

En la pregunta 6 se indaga tanto por las experiencias positivas como negativas de los clientes. En la Figura 25 se puede ver que la mayoría de los encuestados respondieron recordar alguna experiencia positiva con la empresa y en mucho menor grado alguna experiencia negativa.

**Figura 26**

*Pregunta 6. A lo largo de su experiencia como cliente PQUIM S.A.S., recuerda alguna experiencia muy positiva o negativa con la empresa?*



Para indagar un poco más en la experiencia positiva y/o negativa con la empresa se realizó la pregunta 6a. ¿Podría contarnos un poco más sobre lo que recuerda?

Dentro de los comentarios positivos se obtuvieron algunos como:

-“La buena atención comercial técnica”

-“Asesoría de los productos y despachos oportunos”

-“En el momento que se les pone un reclamo de calidad por tono, toman las medidas pertinentes para resolverlo y reemplazar nuestros pedidos con reclamos. Presentan un buen servicio de atención a reclamos.”

-“PQUIM, es una empresa muy completa con todo. Gracias”.

- Trabajo ya más de 20 años con PQUIM y nos entendemos muy bien”

- “la experiencia es positiva porque tengo a tiempo los pedidos”.

- “La buena atención cuando la empresa requiere un nuevo producto”

En los comentarios negativos se encuentran:

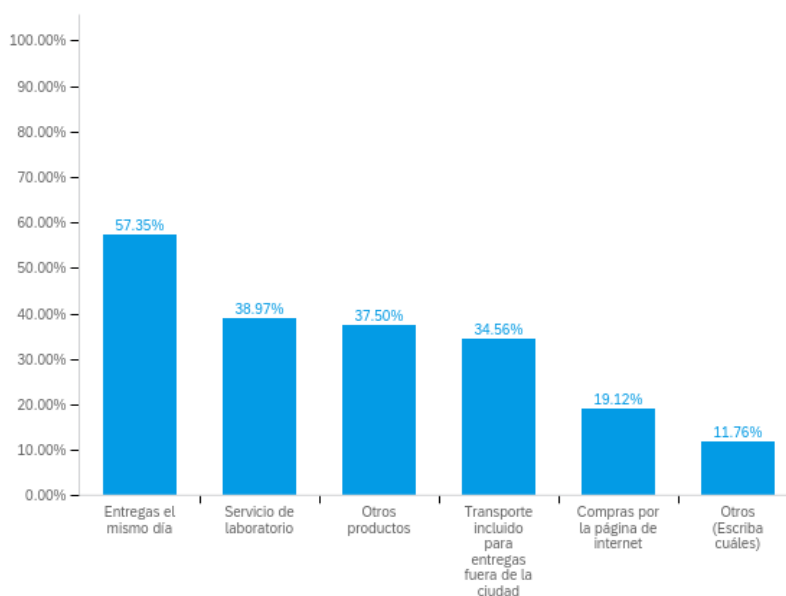
-“Me enviaron productos intercambiados”.

-“Me parece que en la parte de los cupos son bastante exigentes, ya que tenemos un amplio portafolio de sus productos, y si no cancelamos facturas así no está, en el plazo de vencimiento frenan el despacho... lo que eso genera es que dejemos de vender”.

En la pregunta 7 se indican algunos servicios de los cuales se les pidió que señalaran los tres que más le ayudaría a su empresa. En su orden los servicios más votados fueron las entregas del mismo día, servicio de laboratorio y otros productos que no están en el portafolio actual.

### Figura 27

*Pregunta 7a. De los siguientes servicios, escoja los tres que más le ayudarían en su empresa*



La pregunta 7a fue: ¿Qué otros productos le gustaría que le ofreciéramos en PQUIM S.A.S.? teniendo en cuenta que en la pregunta 7 había una opción para otros productos, algunos encuestados la respondieron, por la cantidad de respuestas estás se incluyen en el Apéndice D. Varios de los productos ya se tienen, pero otros serían importantes para hacer más completo el

portafolio de materias primas en pinturas. También como en la pregunta 7 había opción para otros servicios, los encuestados respondieron los siguientes:

- Mayor inventario.
- Entregas de pedidos en mayor cantidad.
- Precios más competitivos.
- No necesitar un valor mínimo para entrega a domicilio.
- Mejor cupo de crédito y establecer precios fijos por más tiempo.
- Más variedad de colores.
- Mejorar la atención.

Finalmente, en la pregunta 8: ¿Qué podríamos hacer para mejorar su experiencia en PQUIM S.A.S.?, esta era una pregunta abierta y de los encuestados 70 la respondieron, las respuestas están en el Apéndice E. Dentro de las respuestas más destacadas se reitera el tema de mejor disponibilidad de productos o mayor *stock*, información oportuna sobre variación de precios, tener convenios con empresas transportadoras, confirmar pagos de inmediato, otorgar crédito más fácilmente, mantener más estables los precios, entregas el mismo día y mejorar el servicio postventa.

### **Estrategia competitiva**

Como se observó en el diagnóstico de la compañía, la estrategia ha estado más cerca a la posición 2 del reloj de Bowman (Figura 11), es decir de precios bajos y un valor percibido medio. Una posible causa que explica esta situación es la mezcla de productos que maneja la empresa que componen *commodities* y especialidades. En las entrevistas al personal algunos de ellos mencionaron que se hacía un esfuerzo desde la parte técnica para orientar al cliente hacia productos con mayor desempeño o valor agregado, pero al ser estos más costosos y dada la alta

competencia entre los clientes, la decisión de compra era muy influenciada por el precio, por lo que los esfuerzos en moverse hacia una estrategia de diferenciación parecían vanos. Sin embargo, a la luz de los resultados del análisis interno y externo realizado se pueden considerar las siguientes alternativas.

**Estrategia de diferenciación:** Considerando que hay un segmento de clientes de pinturas que son los emprendedores o clientes nuevos que están iniciando su pequeño negocio y que requieren de un acompañamiento técnico más cercano, se puede hacer un énfasis dentro de la propuesta de valor de la empresa en el soporte o asesoría técnica, no solo en la recomendación puntual de uso de los productos, sino a través de *webinars* cursos breves sobre formulación de los productos que piensan desarrollar. Adicionalmente, desarrollar alianzas con compañías de transporte para hacer llegar las materias primas a esos clientes localizados en ciudades intermedias donde el acompañamiento técnico y las presentaciones pequeñas de los productos puede permitir una prima en el precio.

**Estrategia híbrida:** Dirigida al segmento de clientes pequeños, medianos y grandes de pinturas y plásticos ya consolidados en el mercado, sabiendo que existe una alta rivalidad con los competidores actuales, se desarrollaría una estrategia híbrida, haciendo hincapié en la diferenciación de productos de mayor desempeño que pueden brindar ahorros en sus procesos, a pesar de ser más costosos, pero a través no solo de la asesoría técnica, sino de la inversión en un laboratorio básico donde se pueda trabajar con los clientes en la optimización de sus formulaciones con el portafolio de productos, tanto *commodities*, como especialidades.

**Estrategia sin filigranas:** A pesar de que Porter (1980) se refiere a la trampa de quedarse a la mitad, una sola estrategia no basta cuando se tienen segmentos con necesidades diferentes. El sector de construcción por los volúmenes de materias primas que demanda ejerce un poder de

negociación muy fuerte sobre el distribuidor por lo que no solamente el precio competitivo, sino también la disponibilidad oportuna de los productos es crucial ya que sus obras son impactadas muy negativamente cuando tienen atrasos. Aquí la estrategia es ofrecer productos muy estandarizados, con niveles de precios competitivos, buena disponibilidad y entrega rápida. Estos aspectos requieren de una eficiencia operacional que pueda trasladar esos bajos precios al cliente, por lo que sería un reto organizacional para la empresa.

## Conclusiones

La compañía PQUIM S.A.S. ha tenido una historia de buenos resultados a lo largo de sus treinta años de trayectoria, sin embargo, este trabajo permitió establecer una metodología para la formulación de una estrategia competitiva que le permitirá a la organización alinear todas sus actividades alrededor de una dirección específica, facilitando con ello la toma de decisiones.

A través de las herramientas de análisis interno se pudieron establecer las fortalezas y debilidades de la empresa, así como también las actividades claves que generan valor a sus clientes dentro de la cadena de valor, lo que hará mucho más claro para las personas cuál es el impacto de su trabajo sobre los resultados de la empresa. De igual forma el análisis externo ha ayudado a aterrizar los principales desafíos del entorno, a los que la empresa tendrá que hacer frente apalancándose en sus fortalezas y revisando las oportunidades de mejora para disminuir en lo posibles sus debilidades.

También con el análisis de las cinco fuerzas de Porter queda claro que la industria en la que está la empresa tiene un alto grado de competencia, lo que sin duda pondrá más presión sobre las utilidades futuras; es por eso por lo que al formular una estrategia competitiva se buscó encontrar un espacio en la industria que le permita a la empresa tener una mejor posición competitiva.

Con el alto grado de incertidumbre que arrojaron algunos factores como el político, económico y social, fue importante su consideración dentro de la formulación de la estrategia, pero también sobre las reconsideraciones del modelo de negocio de la compañía, que, a pesar de ser exitoso hasta la fecha, se ajustó al identificarse o percatarse de algunos segmentos de clientes para los que la propuesta de valor que se tenía no era suficiente. La validación de la propuesta de valor ajustada a través de encuestas *online* fue muy valiosa en este proceso, porque ayudó a

reforzar algunos elementos muy valorados por los clientes, tales como: la disponibilidad de productos, la asesoría técnica especializada en las empresas más jóvenes o sin estructura técnica, y fundamentalmente, la entrega, este último aspecto muy valorado por clientes.

## REFERENCIAS

Ansoff, I. (1976). *La estrategia de la empresa*. Ediciones universidad de Navarra, S.A. (EUNSA)

Banco Mundial. (2021). *The world bank in China overview*.

<https://www.worldbank.org/en/country/china/overview#2>

Bayoud, A. (2021). China sufre la peor escasez de energía de su historia reciente. *France 24*.

<https://www.france24.com/es/asia-pac%C3%ADfico/20211001-china-escasez-energia-cortes-carbon>

Boston Consulting Group (BCG). (2020). Innovative chemical distribution gain digital edge.

BCG. <https://www.bcg.com/publications/2020/innovative-chemical-distributors-gain-a-digital-edge>

Cámara Colombiana de la Construcción (Camacol). (2021). Entre 2022 y 2023 se iniciará la construcción de 375.000 viviendas. [https://camacol-](https://camacol-new.demodayscript.com/actualidad/noticias/entre-2022-y-2023-se-iniciara-la-construccion-de-375000-viviendas-camacol)

[new.demodayscript.com/actualidad/noticias/entre-2022-y-2023-se-iniciara-la-construccion-de-375000-viviendas-camacol](https://camacol-new.demodayscript.com/actualidad/noticias/entre-2022-y-2023-se-iniciara-la-construccion-de-375000-viviendas-camacol)

Cancillería de Colombia. (2020). Presidente Iván Duque participó en la cumbre de ambición climática que conmemora el quinto aniversario de la adopción de Acuerdo de París.

<https://www.cancilleria.gov.co/presidente-ivan-duque-participo-cumbre-ambicion-climatica-conmemora-quinto-aniversario-adopcion>

Chandler, A. (1962). *Strategy and structure: Chapters in the history of industrial enterprise*. The MIT press, Massachusetts Institute of Technology.

Congreso de la República de Colombia. (2008). *Ley 1221 de 2008. Por la cual se establecen normas para promover y regular el teletrabajo y se dictan otras disposiciones*. Diario

- oficial N47052 de 16 de Julio de 2008. <https://www.suin-juriscal.gov.co/viewDocument.asp?ruta=Leyes/1675702>
- Congreso de la República de Colombia. (2020). *Ley 2041 de 2020. Por medio de la cual se garantiza el derecho de las personas a desarrollarse física e intelectualmente en un ambiente libre de plomo, fijando límites para su contenido en productos que se comercializan en el país y se dictan otras disposiciones*. Diario oficial N51388 de 27 de Julio de 2020. <https://www.suinjuriscal.gov.co/viewDocument.asp?ruta=Leyes/30039603>
- Congreso de la República de Colombia. (2021). *Ley 2088 de 2021. Por la cual se regula el trabajo en casa y se dictan otras disposiciones*. Diario oficial N51672 12 de mayo de 2021. <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=162970>
- Daly, J. (2021). *Effects of Venezuelan migration on Colombian price level*. Universidad de los Andes, Facultad de Economía, CEDE.
- Delgado, S., & Zapata, S. (2019). *Metodología para la formulación del proceso estratégico en PYMES colombianas* [Tesis maestría, Universidad EAFIT]. <https://repository.eafit.edu.co/handle/10784/17591>
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE), (2021). *Boletín técnico gran encuesta integrada de hogares (GEIH)*. [https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ech/ech/bol\\_empleo\\_dic\\_20.pdf](https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ech/ech/bol_empleo_dic_20.pdf)
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE), (2022). *Comunicado de prensa Producto Interno Bruto -PIB- nacional trimestral*. [https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/cp\\_PIB\\_IVtrim21.pdf](https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/cp_PIB_IVtrim21.pdf)
- Garzón, R. (2014, 14 de diciembre). Grandes empresas continuaron adquiriendo pymes durante el 2014. *El Tiempo*. <https://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-15038850>

- Garzón, R. (2018, 7 de diciembre). Las nuevas movidas de Brenntag, Ara, Litoempaques, Roa y Florhuila. *El Tiempo*. <https://www.eltiempo.com/economia/empresas/la-alaiza-de-roa-y-florhuila-y-otras-adquisiciones-empresas-en-colombia-302754>
- Goecke, A., & Jostarndt, P. (2018). Consolidation Remakes Chemicals. <https://www.bcg.com/publications/2018/consolidation-remakes-chemicals>
- Grupo Bancolombia, (2021). Logística y transporte en el comercio internacional en 2021 y oportunidades para la recuperación económica. <https://www.bancolombia.com/wps/portal/empresas/capital-inteligente/actualidad-economica-sectorial/logistica-transporte-comercio-exterior-2021>
- Grupo Bancolombia, (2021, junio 28). *Una mirada a la situación sociopolítica que vivimos en la actualidad y su impacto en la economía*. [Charla virtual]. <https://www.bancolombia.com/empresas/capital-inteligente/opinion/situacion-sociopolitica-colombia-2021-e-impacto-economico>
- Guimerá, A. (2021). El reloj de Bowman. <https://www.marketing-esencial.com/2021/05/05/el-reloj-de-bowman/>
- Hambrick, D., & Fredrickson, J. (2001). Are you sure you have a strategy? *Academy of management executive*, 15(4), 48-59. <http://www.jstor.org/stable/4165785>
- Helms, M.M., & Nixon, J. (2010). Exploring swot analysis- where are we now? a review of academic research from the last decade. *Journal of strategy and managment*. 3(3), 215-251. <https://doi-org.ezproxy.eafit.edu.co/10.1108/17554251011064837>
- Independent Commodity Intelligence Services (ICIS). (2021). ICIS top 100 chemical companies. <https://s3.eu-west-1.amazonaws.com/icis.ada.website.live/wp->

content/uploads/2021/09/13164728/ICB\_030921\_Top-100-Chemical-Companies-pt-1-1.pdf

- Jaramillo, A. (2021). Colombia's Center-Left Is Seen Winning 2022's Presidential Race. <https://www.bloomberg.com/news/articles/2021-10-01/colombia-s-center-left-is-seen-winning-2022-s-presidential-race>
- Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2006). *Dirección estratégica*. Pearson Education S.A.
- Khalifa, A., (2020). Strategy, non-strategy and no strategy. *Journal of strategy and management*, 14(1), 35-49. <https://doi-org.ezproxy.eafit.edu.co/10.1108/JSMA-04-2020-0092>
- Knowler, G. (2021). Ocean rates to remain at record levels into 2022: Moody's. *Journal of commerce online*. [https://www.joc.com/maritime-news/ocean-rates-remain-record-levels-2022-moody%E2%80%99s\\_20210630.html](https://www.joc.com/maritime-news/ocean-rates-remain-record-levels-2022-moody%E2%80%99s_20210630.html)
- Kraus, S., Reiche, S.B., & Reschke, C. H., (2005). The role of strategic planning SMEs: Literature review and implications. *British academy of management*. [https://www.researchgate.net/publication/234021661\\_The\\_Role\\_of\\_Strategic\\_Planning\\_in\\_SMEs\\_Literature\\_Review\\_and\\_Implications](https://www.researchgate.net/publication/234021661_The_Role_of_Strategic_Planning_in_SMEs_Literature_Review_and_Implications)
- Lafley, A., & Martin, L. (2013). *Playing to win, how strategy really works*. Harvard Business Review Press.
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. *Decreto 659 de 2019 [Por el cual se adiciona el capítulo 13 al título 1 de la parte 2 del libro 2 del decreto 1074 de 2015, decreto único del sector de comercio, industria y turismo y se reglamenta el artículo 2 de la ley 590 de 2000, modificado por el artículo 43 de la ley 1450 de 2011. 5 de junio de 2019.*

- Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (MINTIC). (2020). Quinto estudio de percepción y penetración en empresas colombianas 2020.  
[https://mintic.gov.co/portal/715/articles-179742\\_recurso\\_1.pdf](https://mintic.gov.co/portal/715/articles-179742_recurso_1.pdf)
- Moder, M., & Spamann, A. (2020). *Digital platforms in chemicals: The game in on- will the winner take all?* Mackinsey & Company.  
<https://www.mckinsey.com/~/media/mckinsey/industries/chemicals/our%20insights/digital%20platforms%20in%20chemicals%20the%20game%20is%20on%20will%20the%20winner%20take%20all/digital-platform-in-chemicals-the-game-is-on.pdf?shouldIndex=false>
- Mosquera, P. (2021, 7 de agosto). Las apuestas por el alza del PIB están entre 3,5% y 4,2% para el año 2022. *La República*. <https://www.larepublica.co/especiales/duque-en-la-recta-final/las-apuestas-por-el-alza-del-pib-estan-entre-35-y-42-para-el-periodo-del-ano-2022-3213387>
- Organización de la Naciones Unidas (ONU), (s.f.). *Las mipymes, clave para una recuperación inclusiva y sostenible*. <https://www.un.org/es/observances/micro-small-medium-businesses-day#:~:text=Las%20mipymes%20formales%20e%20informales,para%20lograr%20una%20recuperaci%C3%B3n%20verde>.
- Organización de las Naciones Unidas, Cambio Climático (UNCC). (2021). *Actualización de la contribución determinada a nivel nacional de Colombia (NDC)*.  
<https://www4.unfccc.int/sites/ndcstaging/PublishedDocuments/Colombia%20First/NDC%20actualizada%20de%20Colombia.pdf>
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Generación de modelos de negocio*. Deusto.

- Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda, G., & Smith, A. (2015). *Diseñando la propuesta de valor*. Deusto.
- Palomares, M. (2021). En 2020, el total de migrantes venezolanos alcanzó 2,2 millones de personas:Dane. <https://migraVenezuela.com/web/articulo/en-2020-el-total-de-migrantes-venezolanos-alcanzo-22-millones-de-personas-dane/2750>
- Portafolio*. (2021, mayo 22). Las pérdidas billonarias que el paro está dejando en Buenaventura. *Portafolio*. <https://www.portafolio.co/economia/finanzas/buenaventura-los-problemas-que-vive-el-puerto-por-el-paro-nacional-552171>
- Porter, M. (2007). *Ventaja competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. Grupo Editorial Patria
- Porter, M. (2008). Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia. *Harvard Business Review América latina*, 86(1), 58-77.  
[https://utecno.files.wordpress.com/2014/05/las\\_5\\_fuerzas\\_competitivas-\\_michael\\_porter-libre.pdf](https://utecno.files.wordpress.com/2014/05/las_5_fuerzas_competitivas-_michael_porter-libre.pdf)
- Porter, M. (2009). *Estrategia competitiva: técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. Ediciones Pirámide
- Porter, M. (2011). ¿Qué es la estrategia? *Harvard Business Review America latina*, 89(11), 100-117 <https://www.ucipfg.com/Repositorio/MAES/MAES-03/Unidad1/ESTRATEGIA%20MPORTER%202011.pdf>
- RADDAR, (2021). Consumer report septiembre 2021. <https://raddar.net/wp-content/uploads/2021/10/CoVsumer-septiembre-2021-vr1.pdf>

- Rastogi, N., & Trivedi, M. (2016). Pestle technique - a tool to identify external risks in construction projects. *International research journal of engineering and technology (IRJET)*, 3(1). <https://www.irjet.net/archives/V3/i1/IRJET-V3I165.pdf>
- Rehak, D., & Grasseova, M. (2011). *The ways of assessing the security of organization information systems through SWOT analysis*. [https://www.researchgate.net/profile/David-Rehak/publication/261437829\\_The\\_ways\\_of\\_assessing\\_the\\_security\\_of\\_organization\\_information\\_systems\\_through\\_SWOT\\_analysis/links/0a85e53cd487d3a7bf000000/The-ways-of-assessing-the-security-of-organization-information-systems-through-SWOT-analysis.pdf](https://www.researchgate.net/profile/David-Rehak/publication/261437829_The_ways_of_assessing_the_security_of_organization_information_systems_through_SWOT_analysis/links/0a85e53cd487d3a7bf000000/The-ways-of-assessing-the-security-of-organization-information-systems-through-SWOT-analysis.pdf)
- Salazar, C. (2021, 16 de febrero). La caída de 6,8% del Producto Interno Bruto de 2020 fue la peor de la historia del país. *La República*. <https://www.larepublica.co/economia/la-caida-de-6-8-del-producto-interno-bruto-de-2020-fue-la-peor-de-la-historia-del-pais-3125632#:~:text=Como%20ya%20lo%20pronosticaban%20diferentes,la%20actividad%20econ%C3%B3mica%20del%20pa%C3%ADs.>
- Semana*. (2017, 7 de noviembre). Avanza proceso de enajenación de Inproquim a la sociedad Rocsa Colombia. *Semana*. <https://www.semana.com/enajenacion-de-inproquim-a-la-sociedad-rocsa-colombia/252097/>
- Sierra, C. (2021, 30 de abril). Más de 21 millones de personas viven en la pobreza y 7,4 millones en pobreza extrema. *La República*. <https://www.larepublica.co/economia/mas-de-21-millones-de-personas-viven-en-la-pobreza-y-74-millones-en-pobreza-extrema-3161813>
- Stonehouse, G., & Pemberton, J., (2002). Strategic planning in SMEs - some emperical findings. *Managment Decision*, 40(9), 853-861. <https://doi.org/10.1108/00251740210441072>

Strategyzer (2022). *The value proposition Canvas*. <https://www.strategyzer.com/canvas/value-proposition-canvas>

Toro, J. (2021, 29 de enero). PIB 2020 de la economía mundial reporta números rojos y proyecciones muy limitadas. *La República*.

<https://www.larepublica.co/globoeconomia/pib-2020-de-economias-del-mundo-reportan-numeros-en-rojo-y-proyecciones-limitadas-3117943>

Turkewitz, J. (2021, 27 de mayo). ¿Por qué hay protestas en Colombia?. *New York Times*.

<https://www.nytimes.com/es/2021/05/27/espanol/protestas-colombia.html>

Valora Analitik. (2021, 13 de agosto). ¿Cuál es el futuro del teletrabajo en Colombia?. *Valora*

*Analitik*. <https://www.valoraanalitik.com/2021/08/13/cual-es-el-futuro-del-teletrabajo-en-colombia-2021/>

Valora Analitik. (2021, 15 de mayo). IMCD Colombia se expande mediante la adquisición de

Siliconas y Químicos. *Valora Analitik*. <https://www.valoraanalitik.com/2021/05/15/imcd-colombia-se-expande-mediante-la-adquisicion-de-siliconas-y-quimicos/>

## Apéndices

### Apéndice A. Preguntas de diagnóstico realizado al personal clave de PQUIM S.A.S.

#### Contexto de la empresa

- ¿A cuál industria o sector considera que pertenece la empresa PQUIM S.A.S.?
- ¿Cuál cree que es la actividad principal de la empresa?
- ¿Como es el proceso general de la actividad principal de PQUIM S.A.S.?
- ¿Por qué PQUIM S.A.S. hace lo que hace, cuál es su propósito?
- ¿Cuál ha sido el recorrido de PQUIM S.A.S. para llegar a donde está ahora?

#### Estrategia competitiva

- ¿Quiénes son los clientes de PQUIM S.A.S.?
- ¿Qué dolor o necesidad le alivia o satisface PQUIM S.A.S. a sus clientes?
- ¿Qué percepción cree usted que tienen los clientes de PQUIM S.A.S.?
- ¿Hay clientes que hayan dejado de comprar en los últimos meses/años?, ¿porque cree que dejaron de hacerlo?
- ¿Quiénes son los competidores de PQUIM S.A.S.?, cuales de ellos considera competidores directos y por qué?, cuales no son directos.
- ¿Qué considera que PQUIM S.A.S. hace diferente de la competencia?
- ¿Por qué cree que los clientes prefieren comprarle a PQUIM S.A.S.?
- ¿Qué hace la competencia mejor que PQUIM S.A.S.?, porque los clientes le compran a la competencia y no a PQUIM S.A.S.?
- ¿Cree que PQUIM S.A.S. vende o más bien la compran los clientes?

- ¿Cómo es el poder de influencia de los clientes sobre los precios en la negociación? ¿por qué?
- ¿Cómo es la influencia de los proveedores en la negociación?, ¿por qué?
- ¿Qué tan fácil considera que es el acceso de nuevos competidores?, por qué considera que es fácil o difícil entrar a esta industria?
- ¿Cómo calificaría el nivel de intensidad de la competencia?

#### Situación financiera.

- ¿Cómo se vienen comportando las ventas?
- ¿Identifica alguna tendencia que estén presentando?
- ¿Cuál es el porcentaje de ventas de contado y cuál el de ventas a crédito?
- ¿Conoce cuál es el margen de contribución de los productos?
- ¿Se tiene identificado el punto de equilibrio?
- ¿Las ventas permiten cubrir la totalidad de las obligaciones?
- ¿Alguna vez la empresa se ha visto corta para pagar la nómina de los empleados?, ¿o se ha atrasado en el pago de esta?
- Al final del mes, ¿La empresa da utilidad o da pérdidas?
- Cuándo la empresa requiere capital, ¿cómo se financia?
- ¿A cuánto ascienden las deudas de la empresa actualmente?
- ¿A cuántos días en promedio paga la empresa a los clientes?
- ¿A cuántos días en promedio paga la empresa a sus proveedores?
- ¿Mantienen inventario? ¿Cuánto, aproximadamente?

**Apéndice B. Preguntas entrevista semiestructurada personas de la industria para complementar el análisis PESTEL y de las 5 fuerzas de Porter**

- ¿Según su conocimiento del sector, cuáles cree que serán los principales desafíos que enfrentarán las compañías que distribuyen productos químicos para los sectores de pinturas, construcción y plásticos en Colombia en los próximos años?
- ¿En su opinión considera que hay muchos jugadores en la industria de distribución de productos químicos?
- ¿Cómo cree que es el poder de negociación que tienen los proveedores sobre los distribuidores de productos químicos?
- ¿Cómo cree que es el poder de negociación que tienen los clientes sobre los distribuidores de productos químicos?
- ¿Cuáles en su opinión pueden ser las barreras de entrada o de salida para la entrada de nuevos distribuidores de productos químicos?
- ¿Cómo es la intensidad de la competencia entre las empresas de distribución de productos químicos que atienden los sectores mencionados?
- ¿Cuáles son los principales problemas que pueden tener las empresas de los sectores a los que atiende PQUIM. S.A.S. ?
- ¿Qué aspectos podríamos tener en cuenta para que su experiencia como proveedores de PQUIM S.A.S. sea mucho mejor?
- ¿Los acuerdos de cambio climático y reducción de gases efecto invernadero como cree que afectará a los sectores de atiende PQUIM S.A.S.?

- ¿Qué desafíos tienen los proveedores y distribuidores de la industria química para poder lograr una transformación digital que vaya a la par del mercado?, ¿Qué implicaciones para los distribuidores puede tener el avance de la digitalización?

- ¿Cuáles cree que son las fortalezas y debilidades que tiene una empresa como PQUIM S.A.S. en los momentos actuales del mercado?

**Apéndice C. Cuestionario en Qualtrics enviado por correo electrónico a clientes de la empresa CX PQUIM S.A.S.**

Inicio del bloque: Bienvenida

Hola, gracias por ayudarnos a mejorar la experiencia que queremos ofrecerle en PQUIM S.A.S., esta encuesta le tomará seis minutos aproximadamente.

**Fin del bloque: Bienvenida**

**Inicio del bloque: Filtro**

Q1 Cuando compro los productos de PQUIM S.A.S., suelo hacerlo:

(Escoja la opción que usa más a menudo)

En el punto de venta de la empresa (1)

Por teléfono (2)

Por Whatsapp (3)

Por email (4)

Otro medio (¿Cuál?) (5) \_\_\_\_\_

**Fin del bloque: Filtro**

**Inicio del bloque: NPS + Economics**

Q2 En una escala del 0 al 10, ¿con qué probabilidad recomendaría PQUIM S.A.S. a un amigo o compañero de trabajo?

- (0)
- (1)
- (2)
- (3)
- (4)
- (5)
- (6)
- (7)
- (8)
- (9)
- (10)

Mostrar esta pregunta:

Si En una escala del 0 al 10, ¿con qué probabilidad recomendaría PQUIM S.A.S. a un amigo o compañero de trabajo? Es promotor Es verdadero

En una escala del 0 al 10, ¿con qué probabilidad recomendaría PQUIM S.A.S. a un amigo o compañero de trabajo? Es pasivo Es verdadero



Q2a ¿Nos podría indicar cuáles son los principales motivos de su anterior valoración?

(Marque de 1 a 3 opciones).

- Porque los productos que venden son de buena calidad (1)
- Porque el precio de los productos es favorable (2)
- Porque los pedidos se entregan a tiempo (3)
- Por la atención amable en los puntos de venta (4)

- Por el trato profesional de los asesores comerciales (5)
  - Por la variedad de productos (6)
  - Otros motivos (Escriba su respuesta) (7)
- 

Mostrar esta pregunta:

Si En una escala del 0 al 10, ¿con qué probabilidad recomendaría PQUIM S.A.S. a un amigo o compañero de trabajo? Es detractor Es verdadero



Q2b ¿Nos podría indicar cuáles son los principales motivos de su anterior valoración?

(Marque de 1 a 3 opciones).

- Porque los productos que venden no son de buena calidad (1)
  - Porque el precio de los productos es poco favorable (2)
  - Porque los pedidos no se entregan a tiempo (3)
  - Por la atención poco amable en los puntos de venta (4)
  - Por el trato poco profesional de los asesores comerciales (5)
  - Por la poca variedad de productos (6)
  - Otros motivos (Escriba su respuesta) (7)
- 

Q3 Si su experiencia en PQUIM S.A.S. sigue igual como hasta ahora, ¿cuánto tiempo seguiría siendo cliente de la empresa?

- Menos de un año (1)
- Entre 1 y 3 años (2)
- Entre 3 y 5 años (3)

- Más de 5 años (4)

**Fin del bloque: NPS + Economics**

**Inicio del bloque: Experiencia de cliente**

Q4a ¿Qué tan de acuerdo está con las siguientes afirmaciones?

(Siendo 0 totalmente en desacuerdo y 10 totalmente de acuerdo. Si no ha vivido una de estas situaciones, escoja NA)



---

Los  
productos  
los entregan  
en buenas  
condiciones  
(empaques  
sellados,  
rotulados...)  
(4)

---

Salto de  
página

---

Q4b Haga clic para escribir el texto de la pregunta

---

0 (0)	1 (1)	2 (2)	3 (3)	4 (4)	5 (5)	6 (6)	7 (7)	8 (8)	9 (9)	10 (10)	NA (11)
El proceso de											
pago en											
PQUIM											
S.A.S. es											
sencillo (5)											
PQUIM											
S.A.S. suele											
tener											
suficiente											
stock de los											
productos que											
necesito (6)											
La atención en											
el punto de											
venta de											
PQUIM											
S.A.S. es											
rápida (7)											
PQUIM											
S.A.S. vende											
sus productos											
en las											
presentaciones											
que necesito											
(8)											

---

---

Recibo apoyo  
de PQUIM  
S.A.S. si  
tengo algún  
inconveniente  
con sus  
productos o  
pedidos (9)

---

Q5 Para ser contactado por PQUIM S.A.S. prefiero:

(Marque tantas opciones como considere)

- Que me llamen por teléfono (1)
  - Que me envíen la información por email (2)
  - Que me contacten por whatsapp (3)
  - Que me visiten (4)
  - Otro medio (¿Cuál?) (5)
- 

Q6 A lo largo de su experiencia como cliente de PQUIM S.A.S. ¿Recuerda alguna experiencia muy positiva o muy negativa con la empresa?

- Si, muy positiva (1)
- Sí, muy negativa (2)
- Ambas (3)
- No recuerdo ninguna experiencia relevante (4)

Mostrar esta pregunta:

If A lo largo de su experiencia como cliente de PQUIM S.A.S. ¿recuerda alguna experiencia muy positiva o mu... = Si, muy positiva

Or A lo largo de su experiencia como cliente de PQUIM S.A.S. ¿recuerda alguna experiencia muy positiva o mu... = Sí, muy negativa

Or A lo largo de su experiencia como cliente de PQUIM S.A.S. ¿recuerda alguna experiencia muy positiva o mu... = Ambas

Q6a Sobre su respuesta anterior:

- ¿Podría contarnos un poco más sobre lo que recuerda? (4)

---

**Fin del bloque: Experiencia de cliente**

**Inicio del bloque: *Benchmark***



Q7 De los siguientes servicios, escoja los 3 que más le ayudarían a su empresa:

- Transporte incluido para entregas fuera de la ciudad (1)
  - Servicio de laboratorio (2)
  - Compras por la página de internet (3)
  - Otros productos (4)
  - Entregas el mismo día (5)
  - Otros (Escriba cuáles) (7)
- 

Mostrar esta pregunta:

If De los siguientes servicios, escoja los 3 que más le ayudarían a su empresa: = Otros productos

Q7a Respecto a su respuesta de "Otros productos":

- ¿Qué otros productos le gustaría que le ofreciéramos en PQUIM S.A.S.? (4)
- 

**Fin del bloque: *Benchmark***

**Inicio del bloque: Cierre**

Q8 Para terminar:

- ¿Qué podríamos hacer para mejorar su experiencia en PQUIM S.A.S.? (4)
- 

**Fin del bloque: Cierre**