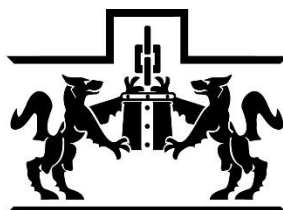


# **UNIVERSIDAD IBEROAMERICANA**

Estudios con Reconocimiento de Validez Oficial por Decreto Presidencial  
Del 3 de abril de 1981



LA VERDAD  
NOS HARÁ LIBRES

**UNIVERSIDAD  
IBEROAMERICANA**

CIUDAD DE MÉXICO ®

“La dependencia de Pintuquim”

## **ESTUDIO DE CASO**

Para obtener el grado de

**MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN**

P r e s e n t a

**JORGE ANTONIO SALCEDO VALLEJO**

Directora: Mtra. Rocío Gutiérrez Fernández

Lector: Mtro. Guillermo Krebs Pérez

Lector: Mtro. Homero Velez Cortes.

Ciudad de México, septiembre 2019

**"Este trabajo de análisis de caso contiene datos empíricos y teóricos. La interpretación y publicación de éstos refleja el punto de vista del autor más no el de la Universidad".**

## Índice

|                               |    |
|-------------------------------|----|
| Introducción.....             | 4  |
| Caso                          |    |
| Introducción.....             | 5  |
| Antecedentes.....             | 6  |
| Cuerpo.....                   | 15 |
| Anexos.....                   | 22 |
| Referencias.....              | 24 |
| Propuesta de Solución         |    |
| Contexto.....                 | 25 |
| Hechos.....                   | 25 |
| Análisis.....                 | 26 |
| Diagnóstico.....              | 31 |
| Alternativas de Solución..... | 31 |
| Solución y Justificación..... | 32 |
| Conclusión.....               | 34 |

## Caso de Estudio

### **“La dependencia de Pintuquim”**

*Caso de estudio elaborado por el alumno Jorge Antonio Salcedo Vallejo como proyecto de titulación de la Maestría en Administración de Empresas por parte de la Universidad Iberoamericana, A.C. para servir de base de discusión y análisis sobre las visiones y realidades de una empresa transnacional y una empresa familiar con presencia en la industria mexicana de recubrimientos.*

## INTRODUCCIÓN

José es Ingeniero Químico con 11 años de experiencia (técnica y comercial) en la industria de pinturas. Actualmente es el responsable comercial en México de Chemcoat, una empresa transnacional enfocada en la tecnología y la innovación, proveedora clave de las principales empresas fabricantes de pintura a nivel mundial.

Hasta hace un par de años, la presencia en México de Chemcoat había sido exclusivamente a través de un distribuidor, sin embargo, a partir de una drástica reorganización se creó a Latinoamérica como región autónoma, con el claro objetivo de incrementar agresivamente las ventas y presencia de Chemcoat en los países clave de dicha región. Esta nueva estructura, trajo como consecuencia la disponibilidad de recursos (humanos, operación y capital) para México

Fue un martes de noviembre de 2015, cuando se concluyó la primera etapa del plan de crecimiento; Chemcoat logró resolver los retos involucrados en empezar una operación local (importación, almacenaje y entregas), se contrató a una gerente 100% técnica para empujar el desarrollo de nuevos proyectos y se ajustaron los procesos de los departamentos de soporte con la corporación acorde a las necesidades del mercado mexicano. Quedó claro entonces que era momento de empezar con la segunda etapa: Traer a Chemcoat a los clientes globales y clave, los cuales seguían siendo atendidos por Pintuquim, el hasta ahora único distribuidor.

La relación entre José y Pintuquim ha sido buena y de ya varios años y precisamente por esto José estaba un poco inquieto ante lo que venía: ¿Qué iba a decir Pintuquim? Le iban a quitar a sus clientes más grandes, ¿cuál sería su reacción? Hay historial de explosividad y volatilidad con las reacciones de Pintuquim ante ciertas circunstancias. Hasta hoy no había sido el caso con Chemcoat, pero él sabía que debía prepararse hasta para lo impensable ya que Chemcoat no tiene experiencia de operación en México y la reacción de Pintuquim ante esta inevitable transición puede ser un factor determinante para el futuro de ambas empresas.

En una última negociación en la que la intención era que Chemcoat comenzara a tener inventario local para atender a sus clientes globales, Pintuquim tomó la postura de que si seguía esta tendencia tomarían la decisión de dejar la línea de Chemcoat y además conseguirían la representación de alguna empresa asiática con “copias” de sus productos para inundar el mercado con productos de menor desempeño y bajo costo.

Había entonces que prepararse tanto para la reunión previa interna y también para la reunión con el distribuidor; por un lado, un jefe nuevo con el deseo de comerse todo el pastel y por el otro el dueño de Pintuquim con antecedentes de explosividad y reacciones impredecibles, en esos momentos, José solo hallaba confort en la idea que la estrategia de negocio trabajada era la mejor opción para poder cimentar y crecer a Chemcoat en el mercado mexicano.

## ANTECEDENTES

La pintura se define como un material de recubrimiento en estado líquido o sólido, el cual una vez extendido sobre una superficie se adhiere y se endurece formando una película que protege, decora o añade alguna función específica a la superficie sobre la cual se ha depositado.

Básicamente la pintura tiene dos funciones principales:

Protección frente la oxidación, corrosión y degradación de materiales.

Decoración y embellecimiento de materiales y superficies.

### Protección

Una de las principales funciones de la pintura es proteger al sustrato o material sobre la cual se ha aplicado, dado a que una vez seca y endurecida, la pintura forma una capa aislante entre el material y el exterior evitando la acción de agentes externos como la humedad, ambientes salinos, radiación ultravioleta, productos químicos, etc.... que pueden inducir y provocar al material fenómenos como la oxidación, la corrosión o degradación.

En función del tipo de protección que deseemos obtener se utilizará un tipo de pintura u otra, las pinturas anticorrosivas llevan incorporados aditivos inhibidores de la corrosión, las pinturas que protegen frente la luz solar llevan incorporadas unos aditivos absorbedores de la luz ultravioleta, etc....

### Decoración

Otra de las funciones principales de la pintura es decorar y embellecer la superficie, gracias a los pigmentos y aditivos que incorporan las pinturas, hoy en día es posible conseguir un amplio abanico de colores, así como efectos decorativos (efecto camaleón, efecto mercurio, etc....) los cuales realzan y hacen más atractivos las superficies.

Además de estas dos funciones principales, la pintura se puede diseñar para tener unas funciones específicas, por ejemplo pinturas antiadherentes que facilite la limpieza de las superficies, pinturas antibacterianas que eviten el desarrollo de bacterias, pinturas antideflagantes que extingan y eviten la acción del fuego, pinturas antisonoras que absorban los ruidos, pinturas repelentes de suciedad, pinturas luminiscentes para señalización nocturna, pinturas anti-incrustaciones para barcos, etc.

Una pintura o recubrimiento está compuesta de diferentes sustancias químicas, naturales o artificiales, las cuales podemos clasificarlas en los siguientes compuestos básicos:

Resinas – Se trata del polímero base de la pintura y por ende es el elemento básico, sin la resina no existiría la pintura.

Pigmentos – Son materiales sólidos que aportan el tono y el color de las pinturas, así como otras propiedades como anticorrosiva, luminiscente etc....

Cargas – Conjunto de materiales y compuestos químicos que aportan y mejoran las propiedades mecánicas, químicas y físicas de las pinturas.

**Aditivos** – Son productos químicos que se añaden en pequeñas cantidades y que tienen por objeto alguna función específica de la pintura como agentes de mojado, promotores de formación del film, agentes niveladores, etc....

**Disolventes** – Son los productos químicos que hacen a la pintura un material líquido y fluido con una viscosidad determinada.

**Diluyentes** – Son los productos químicos que permiten variar la viscosidad de la pintura en función de las condiciones y medios de aplicación, la principal diferencia con los disolventes es que los diluyentes no disuelven a la pintura.

**Endurecedores**– Son compuestos químicos que reaccionan con la resina, produciendo la formación del polímero y por ende el curado o solidificación de la pintura, existen pinturas que no necesitan endurecedores, el curado o solidificación se produce por la acción de la humedad ambiental, la aplicación de luz ultravioleta, etc....

**Catalizadores** – Compuestos químicos que aceleran el proceso de curado de las pinturas, comúnmente conocidos como aceleradores o secantes.

## La industria

La Industria de Pinturas y Recubrimientos en México se divide en estos cuatro principales segmentos;

| Segmento                | Volumen<br>(miles de litros) | Valor*<br>(millones de pesos) | \$ / L<br>(promedio)* |
|-------------------------|------------------------------|-------------------------------|-----------------------|
| Arquitectónico          | 553,627                      | \$ 17,037                     | \$30.77**             |
| Propósito Especial      | 105,438                      | \$10,188                      | \$96.62**             |
| Manufacturas Originales | 241,576                      | \$26,496                      | \$109.68**            |
| Solventes               | 85,967                       | \$2.988                       | \$34.76**             |
| <b>Total</b>            | <b>986,609</b>               | <b>\$56,079</b>               | <b>\$ 57.48**</b>     |

\*Pesos mexicanos  
 \*\*Precio promedio INEGI

**Arquitectónicas** - Emulsionadas (pintura vinílica, vinil-acrílica y acrílica), esmaltes (base agua y base solvente), texturizados e impermeabilizantes.

**Propósito Especial** - Mantenimiento industrial, mantenimiento marino, pintura de tráfico, aerosoles y repintado automotriz.

Manufactureras Originales - Pintura automotriz, productos para madera, pintura en polvo, fabricaciones metálicas y otros productos.

Solventes - Incluye al xileno, tolueno, thinner para lacas y disolventes especiales.

Esta industria es extremadamente compleja. Es un mundo en constante cambio, impulsado de manera externa por nuevas regulaciones (de salud y ambientales), tendencias, modas, necesidades específicas y de manera interna por reducción de costos, optimización de procesos y un interés constante de mejorar desempeños (tecnología). Todo esto bajo la influencia directa de factores económicos globales como los costos de las materias primas derivadas del petróleo y el gran número de competidores que hay (globales, regionales y locales).

En Estados Unidos y Europa estas tendencias son fácilmente aceptadas ya que son países más desarrollados, sin embargo, en México el poder adquisitivo es menor y las regulaciones son escasas, lo que complica el desarrollo y venta de especialidades.

Los principales mercados de consumo de los recubrimientos son: industria de la construcción, industria Petrolera y Petroquímica, embarcaciones marinas (original y mantenimiento), infraestructuras carreteras (pintura de tráfico o de señalamiento horizontal), sector automotriz y aeronaves (original y mantenimiento).



El Pastel...

Volumen del mercado de pinturas (miles de litros)

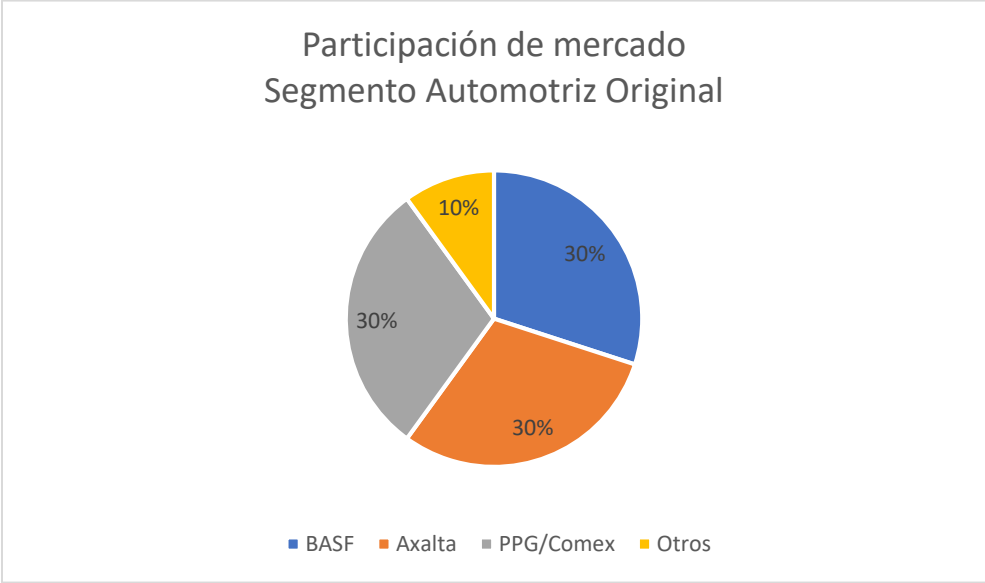
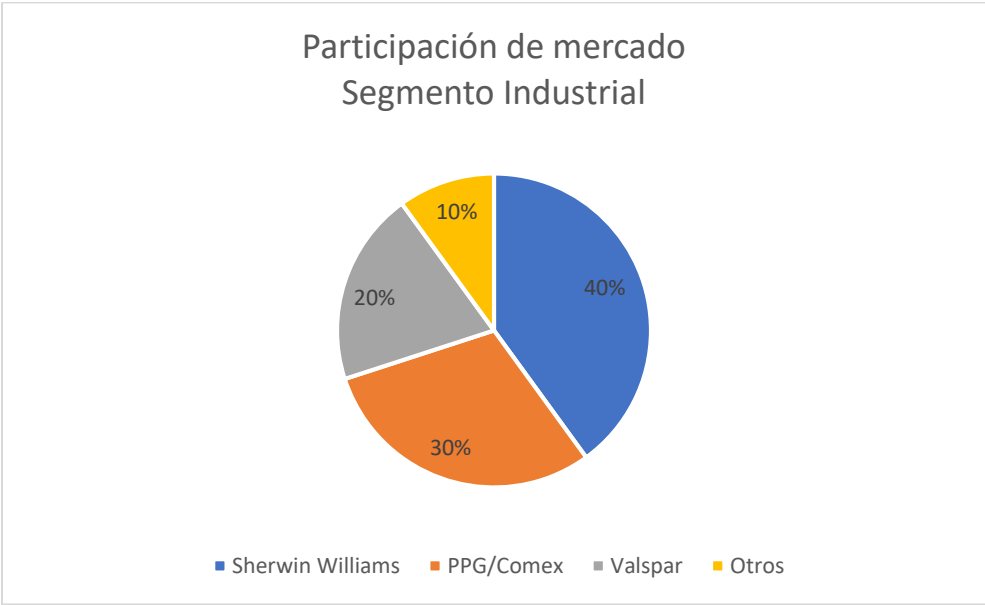
| SEGMENTO                            | 2012           | 2013           | 2014           | 2015           |
|-------------------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| <b>I . Arquitectónico</b>           |                |                |                |                |
| Emulsionadas                        | 341,563        | 345,142        | 349,783        | 354,249        |
| Esmaltes                            | 56,409         | 57,000         | 57,767         | 58,504         |
| Texturizados y efecto               | 34,122         | 34,479         | 34,943         | 35,389         |
| Impermeabilizantes                  | 89,998         | 90,941         | 92,164         | 93,340         |
| <b>Subtotal</b>                     | <b>522,091</b> | <b>527,562</b> | <b>534,656</b> | <b>541,482</b> |
| <b>II. Propósito Especial</b>       |                |                |                |                |
| Mantenimiento Industrial*           | 31,207         | 32,321         | 31,971         | 23,100         |
| Mantenimiento Marino                | 3,848          | 4,424          | 4,574          | 5,000          |
| Pintura para Tránsito               | 11,574         | 11,698         | 12,452         | 13,208         |
| Aerosoles                           | 16,106         | 17,472         | 17,996         | 17,600         |
| Repintado Automotriz                | 34,833         | 36,733         | 37,228         | 38,399         |
| <b>Subtotal</b>                     | <b>98,475</b>  | <b>102,649</b> | <b>104,220</b> | <b>97,307</b>  |
| <b>III. Manufacturas Originales</b> |                |                |                |                |
| Pintura Automotriz Original         | 89,406         | 87,806         | 98,956         | 106,289        |
| Productos para Madera               | 41,045         | 48,545         | 52,371         | 55,307         |
| Pintura en polvo                    | 27,177         | 24,802         | 24,916         | 26,954         |
| Fabricaciones metálicas             | 36,251         | 31,205         | 29,283         | 28,748         |
| Otros productos*                    | 17,214         | 18,052         | 20,199         | 19,964         |
| <b>Subtotal</b>                     | <b>211,093</b> | <b>210,410</b> | <b>225,726</b> | <b>237,260</b> |
| <b>Total de pinturas</b>            | <b>831,659</b> | <b>840,621</b> | <b>864,602</b> | <b>876,049</b> |
| Solventes y removedores             | 89,505         | 80,912         | 81,721         | 87,531         |
| <b>Gran total</b>                   | <b>921,164</b> | <b>921,533</b> | <b>946,323</b> | <b>963,581</b> |

Los clientes...

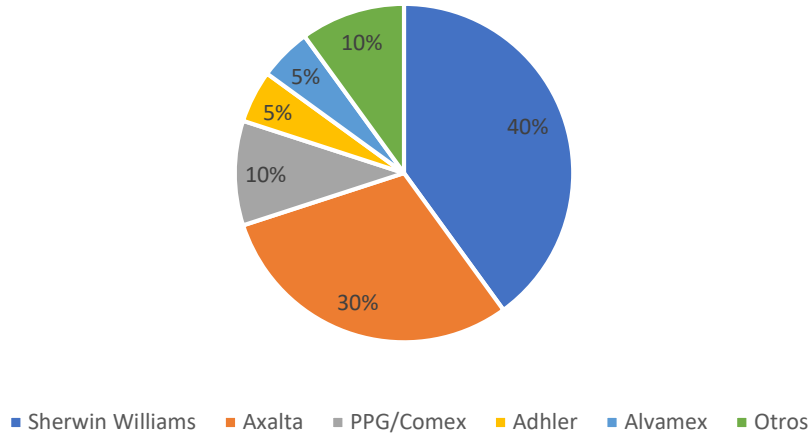
La industria de pinturas a nivel mundial está dominada por cinco grandes empresas; PPG Industries (COMEX), Sherwin Williams, RMP International, Axalta Coatings y Valspar. Hay más jugadores en el

mundo, pero estos cinco dominan con su presencia en todas las regiones del mundo y con productos para todos los mercados y segmentos. En Mexico tienen marcas como Vinimex, TOP, River, Standox, Emerald, Harmony entre otras. Existen más fabricantes que juegan en el ámbito internacional pero su presencia ya es más regional como Nippon Paints o Benjamin Moore, finalmente tenemos a los jugadores locales que son empresas exclusivas de un país o una zona de un país que su principal oferta al mercado es la pintura arquitectónica y tienen algunas líneas de productos adicionales como especialidades.

En México cuatro de las cinco más importantes tienen presencia (RPM no ha entrado al mercado mexicano) y existen muchas empresas nacionales con participación de mercado como Pintumex, Corev, Berel, Rival, Sayer Lack, Doal, entre otros.



### Participación de mercado Segmento Repintado Automotriz



La innovación o desarrollo de nuevas tecnologías en México es mínima, esto se debe a que las grandes transnacionales tienen centros de investigación y desarrollo fuera de México, localmente únicamente se adaptan los desarrollos al mercado mexicano. Las empresas regionales y locales hacen más énfasis en el desarrollo, sin embargo, la generalidad es que se vayan copiando las tendencias y productos de las transnacionales enfocando sus desarrollos con la finalidad de tener un menor costo y por consecuencia un menor desempeño, de modo que sea accesible para el consumidor mexicano.

### Los jugadores...

Como se mencionó anteriormente, los componentes clave de una pintura son: pigmento, resina, cargas y aditivos. Similar al esquema de la industria de fabricantes de pintura, la industria de materia prima está dominada por grandes transnacionales dedicadas a la industria química y de especialidades (materias primas para industria de cuidado personal, alimentos, colorantes, inorgánicos) como BASF, Dow, Evonik, Byk, Clariant, Lanxess, Omia, Chemours, entre otros. Posteriormente aparecen empresas globales, regionales o locales, cuyo enfoque es el de ofrecer materia prima similar a la de las transnacionales a un menor costo y con un menor desempeño.

Es importante resaltar que empresas de Europa del Este y Asia (China principalmente) ofertan sus productos en algunos casos con nombres y logotipos casi idénticos a los originales y dominan el mercado de bajo costo, con productos de calidad variable y una importante huella de carbono. Estas empresas enfocan sus estrategias de promoción en los países en vías de desarrollo (como México) en donde el poder

adquisitivo no es tan alto y tanto fabricantes como consumidores están dispuestos (en algunas ocasiones hasta por necesidad) a consumir este tipo de materias primas.

## La historia...

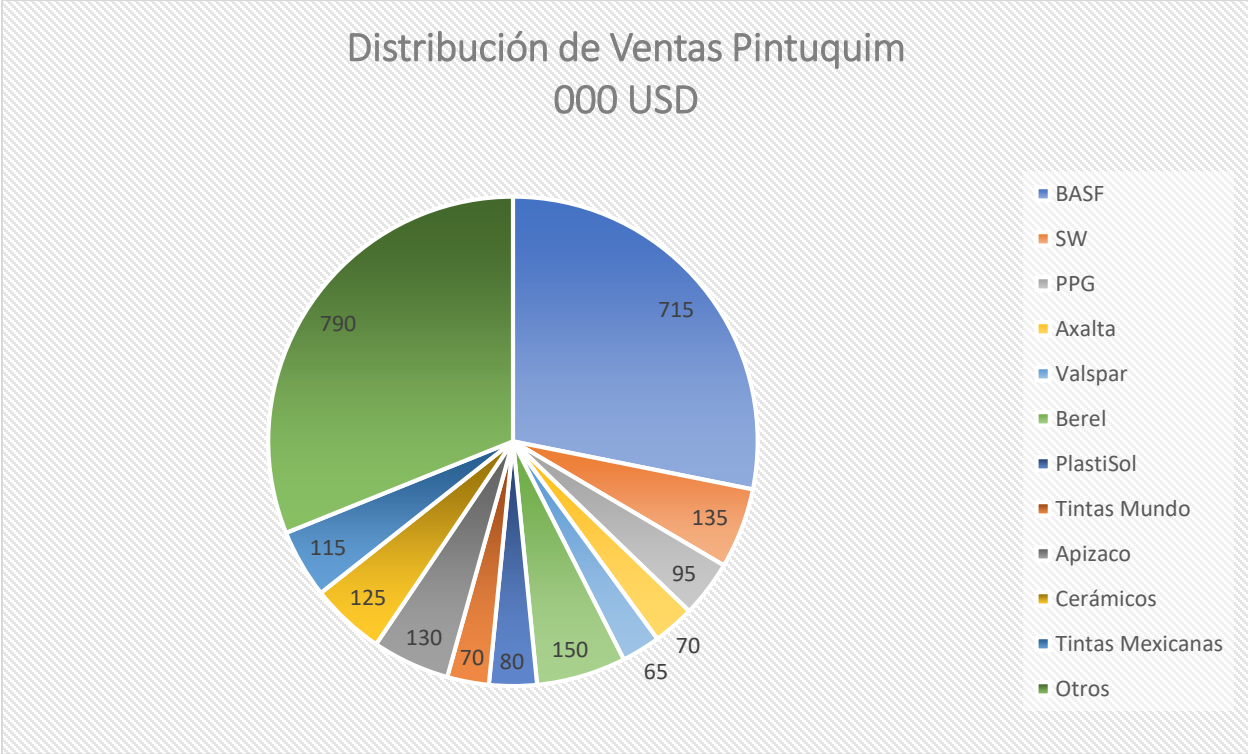
José trabajó 6 años y medio para Pintuquim, una empresa de distribución de productos químicos para la industria de pinturas, fue su primer trabajo y escuela dentro del ámbito profesional. Durante este tiempo fue creciendo en la empresa y pasó a tomar la responsabilidad completa de una línea específica de especialidades. Su responsabilidad consistía en la promoción, comercialización y crecimiento de los productos de una empresa norteamericana llamada Chemcoat.

Pintuquim es una empresa 100% mexicana con más de 30 años de presencia en el mercado mexicano y enfocada en la industria de pinturas y recubrimientos. Representa en México a ocho compañías (extranjeras y locales), ofreciendo un completo portafolio de materias primas para la fabricación de pinturas (Pigmentos, resinas y aditivos). Tiene presencia en México, Monterrey, Guadalajara y León y una fuerza de ventas de 12 personas distribuidas en el territorio mexicano y mantiene una relación comercial con aproximadamente el 90% de los fabricantes de pinturas y tintas en México. Pintuquim es considerada una empresa familiar y basa sus negocios en las relaciones interpersonales de su personal con sus clientes y ofrece productos competentes que pueden ser comodities y especialidades.

Ha sido el distribuidor de Chemcoat desde el 2004, durante estos años, al no tener presencia directa en el mercado mexicano el total control y atención de los clientes caía en Pintuquim.

Las responsabilidades de José dentro de Pintuquim eran crecer la línea de Chemcoat en México, esto implicaba desarrollos de proyectos, manejo de inventarios y programación de entregas. Una parte muy importante eran las negociaciones; no solamente con clientes, con el proveedor (Chemcoat) y con la dirección de Pintuquim para lograr acuerdo alineados con su estrategia local.

Las ventas anuales de Pintuquim de productos de Chemcoat en 2013 fueron de \$2.5 MM de USD con un margen bruto de utilidad promedio del 45%, Pintuquim se encarga de toda la logística, importación y almacenamiento de los materiales de Chemcoat. Con una cartera de sesenta clientes aproximadamente sus ventas estaban repartidas de la siguiente manera:



Con el paso del tiempo José se dio cuenta que el estar con un distribuidor involucraba muchas veces estar “entre la espada y la pared”, había situaciones en las que él sabía que necesitaba alinearse con Chemcoat, pero la dirección de Pintuquim se lo impedía ya que el objetivo principal es la venta inmediata (sin pensar en el largo plazo).

A través de estos casi siete años, José estableció una relación muy cercana con la dirección de la empresa, así como con el dueño, al grado de amistad. En 2011 José decidió buscar nuevas oportunidades de empleo ya que vio que su crecimiento en Pintuquim estaba topado por lo que dejó la empresa a mediados de año. A finales de 2011, Luis, Director de Negocio de Recubrimientos para Latinoamérica de Chemcoat, contactó a José y le ofreció regresar a la industria de recubrimientos, Esto significó que ahora José estaría del otro lado y supervisaría las actividades de distribuidor de Pintuquim.

### El representante...

Chemcoat es una empresa de materia prima enfocada en las especialidades químicas con participación en los mercados de lubricantes industriales, combustibles, cuidado personal y del hogar, industria farmacéutica, polímeros de ingeniería, pinturas y recubrimientos, entre otros, y tiene presencia global.

Fue fundada en 1928, cotizaba en bolsa hasta 2011 cuando fue adquirida por un conglomerado mayor de empresas lo que le ha dado mayor estabilidad y le ha permitido quitarse un poco la presión de entregar

resultados cada cuarto. De esta manera ha sido capaz de planear y plantearse una estrategia y objetivos de crecimiento a 5, 10 y 15 años.

Al ser una transnacional, con base en los Estados Unidos es algo conservadora; sigue un proceso corporativo tradicional, con procesos establecidos y tomas de decisión/acciones lentas ya que se requiere la aprobación de distintos departamentos y niveles gerenciales. En los últimos años, debido a las distintas crisis globales (Europa, Estados Unidos) ha volteado a ver a los países emergentes como punto de apoyo para alcanzar los objetivos de crecimiento planteados y ya establecidos.

## La llegada a México...

La dependencia de Chemcoat en Pintuquim en México era total, esto ocasionó que Pintuquim cayera en una “zona de confort”, no tenía gente comprometida promoviendo la línea de Chemcoat, el número de visitas a clientes y de desarrollo de proyectos era mínimo. Poco a poco con el paso de los meses, Pintuquim comenzó a perder negocios contra competidores locales y extranjeros (Ver Anexo II).

Una vez establecida Latinoamérica como región y México como mercado clave, se decidió iniciar a trabajar en una estrategia para el crecimiento del mercado mexicano, basada en el distribuidor y justificada con base en que Chemcoat, al ser una empresa transnacional es algo reservada y no iba a incrementar el equipo local de manera inmediata.

Poco a poco José fue logrando obtener recursos para incrementar el equipo local; para finales de 2013 se contrató una gerente técnica local para atender la región. Con esto se logró profundizar y ampliar el acercamiento con clientes potenciales. El número de proyectos creció, la presencia de Chemcoat en México comenzó a ser notada por el mercado y este esfuerzo ocasionó que 2014 fuera un año récord de ventas para Chemcoat (Ver Anexo III).

Hasta el momento todas las ventas directas de Chemcoat eran desde alguna planta fuera de México, se embarcaba material a algún cruce fronterizo y el cliente ya es responsable de hacer la nacionalización y mover el material a su planta. Bajo este esquema, estaba más que claro que para seguir creciendo, continuar posicionando a Chemcoat y ofrecer un mejor servicio era necesario mantener inventario local y hacer entregas directas a los clientes.

Se hicieron estudios, análisis y evaluaron propuestas, ¿cuál era la mejor manera de proceder? ¿Mantener a Pintuquim como empresa de logística? ¿Reducirles su cartera de clientes? ¿Cambiar a Pintuquim? Llegando a la conclusión que la mejor alternativa era abrir una operación local, con la intención de mantener a Pintuquim como distribuidor en México, lo que involucraría una sensible negociación y acuerdo comercial entre ambas empresas.

Una vez resuelto todo lo relacionado con planeación, logística y entregas locales, comenzaba el reto de prepararse para la junta definitiva, se acordó que era necesario quitarle a Pintuquim las cuentas globales, mucho son proyectos de transferencia donde hay poca intervención local, además de esto iba a ser crucial traer a Chemcoat tres negocios desarrollados en México, todo esto significaría la justificación de la inversión en la operación local y sería la masa crítica para hacer la operación rentable.

## Se acerca la reunión decisiva...

**Luis:**

José, ¿ya todo listo para mañana?

Va a ser sencillo, tenemos que quitar a los clientes globales para comenzar la operación local y agarrar fuerza en México, yo ya avisé a los líderes globales de este movimiento y mostraron su apoyo y sentido de urgencia para crecer la región. En Brasil ya estamos trabajando con este esquema, no sé por qué se tardó tanto en México.

**José:**

De acuerdo Luis, sin embargo, hay que ser cuidadosos, Toño es bueno para los negocios, él fue el que le dio el boom a Pintuquim cuando heredó la empresa, tiene carácter, le importa su dinero y no le da miedo presionar a sus proveedores.

Creo que debemos de tener unos puntos para negociar y “dar algo a cambio” y que no se sientan tan agraviados, de todas formas, los queremos mantener como nuestros distribuidores ahora que han contratado a gente joven para nuestra línea.

**Luis:**

Nos tenemos que traer todos los negocios grandes, son nuestros clientes.

**José:**

Creí que solamente nos traeríamos a las globales, muchos de los negocios locales grandes sí se desarrollaron en conjunto o incluso por Pintuquim, cuando yo estaba con ellos.

**Luis:**

Al final son clientes nuestros, Chemcoat es quién invierte millones en desarrollo y comercialización, tenemos que crecer y yendo directo es la manera de hacerlo, Pintuquim lo debe de entender, el papel del distribuidor debe de ser manejar los volúmenes y clientes pequeños.

Los líderes de Chemcoat no creen en el negocio a través de distribución y yo ya me comprometí con ellos que la región se iba a alinear con la estrategia.

**José:**

OK Luis, yo entiendo y me alinee, lo que me preocupa es que ellos no están aquí en el día a día, durante años hemos tenido todo a través de distribuidor y me preocupa que queramos abarcar más de lo que podemos y nos salga contraproducente. Al final del día seguimos siendo pocos aquí y alineando a Pintuquim pueden ser un brazo muy útil.

-----

Al día siguiente a las 9:00 am, llegaron Luis y José a las oficinas de Pintuquim para la junta acordada. Un café, unas galletas, un poco de plática general sobre fútbol, el tráfico y los viajes recientes, la conversación se fue dirigiendo al tema central:

-----  
**Toño:**

Y que me cuentas Luis, ¿cómo ves a México? ¿Tú estás como gerente de la región no? ¿Cómo va Brasil?

**Luis:**

Pues tenemos mucha fe en la región y en los países emergentes, México y Brasil principalmente, de hecho, los tenemos como fuentes clave para nuestro crecimiento de los próximos 5 años.

Brasil, como siempre, somos complicados, pero estamos por anunciar la compra de una planta allá para poder jugar como proveedor local ya que los impuestos de importación siempre nos han dejado afuera, también hicimos unos ajustes en nuestra comercialización en Brasil lo que nos ha permitido acercarnos más a los clientes. Cambiamos de distribuidor y el nuevo distribuidor se ocupa ya de los clientes pequeños y mi equipo local está enfocándose en salir al mercado y visitar directamente a los clientes.

**Toño:**

¿Cuánta gente tienes allá?

**Luis:**

Tres vendedores, tres personas técnicas y con la planta vendrán otros dos vendedores.

**Toño:**

Pues definitivamente tienes manos que te ayuden, aquí José nada más nos trae a las carreras y presiones con los objetivos de crecimiento, pero de hecho hemos sentido el apoyo local y ahora con Angélica creemos que el soporte técnico local va a mejorar bastante, de hecho no sé si José te comento que acabamos de darle la responsabilidad de Chemcoat a Emmanuel, es joven y tiene mucho por aprender pero trae mucha actitud y le estamos pagando unos diplomados en pinturas y plásticos para que agarre más callo, el colmillo ya lo agarrará en la calle.

**José:**

Pues carreras y presiones sí pero ya habíamos platicado de que la cosa no ha ido tan bien, tú lo has visto Toño, se han perdido ventas y no hay proyectos, la mayoría son desarrollos que les hemos pasado o transferencias globales. Hemos perdido terreno estos últimos dos años, pero sí creo que con Emmanuel las cosas pueden cambiar.

**Toño:**

Es que con los chinos a precios 30% abajo no podemos hacer nada, ¿Qué nos propone Chemcoat?

**José:**

Los chinos son un factor, pero lo que se ha perdido ha sido por no estar ahí, tenemos buenos productos y los clientes lo saben, pero también es vital estar con ellos y que sientan nuestra presencia.



De hecho Toño, parte de esta reunión y de que esté Luis aquí va muy de la mano con todo esto. Tú sabes que Chemcoat ha estado invirtiendo recursos en México y se esperan buenos crecimientos de esto. Es crítico incrementar nuestra presencia en México y una manera de hacer esto es empezando una operación local, ya te había platicado algo de esto, que estaba definiendo bodega, tiempos y quería traer inventario de lo que movemos.

**Toño:**

Sí, y yo te dije que te tardaras lo más posible jaja...

**José:**

Sí, y pues así fue, fue un proceso de todo este año pero ya quedó, sabes que necesitamos generar una masa crítica para arrancar y creemos que el atender directamente a los clientes globales de Chemcoat es la manera de hacerlo, así Angélica y yo podemos estar metidos todo el tiempo ahí mientras ustedes se enfocan en crecer a los clientes pequeños.

**Toño:**

Pues no me encanta la idea, me quitas gran parte de mi negocio, ¿cuánto le vendo a las globales?

**José:**

Pues es el 40% de tu facturación aproximadamente, pero creemos que es justo ya que mucho de los negocios y proyectos con ellos son de transferencias de tecnología.

**Luis:**

También quisiéramos traer a la mesa los negocios de Pinturas Apizaco, Cerámicos Digitales y Tintas Mexicanas.

**Toño:**

¿Cómo que traer a la mesa?

**Luis:**

Si, son negocios considerables que nos gustaría atender de manera directa, estaríamos entonces hablando de las globales y estas tres.

**Toño:**

Apizaco y Tintas fueron desarrollos locales, no son transnacionales, y Cerámicos aunque es una empresa global no es considerada una "global" de Chemcoat, además está en contrato que es de las de nosotros y que si hubiera algún cambio nos tendrían que pagar comisión.

**Luis:**

Pues podemos negociar algo, pagar comisión a Pintuquim durante un año.

**Toño:**

Lleva en contrato tres años, y durante ese tiempo los hemos atendido sin reclamo alguno, poner sobre la mesa me está dando la impresión de que ya está decididos.

**José:**

Es un tema que queremos platicar Toño, con Cerámicos como dice Luis podríamos pagar comisión un tiempo, no sería indefinido, pero algo se podrá hacer. De Apizaco y Tintas, fueron desarrollos nuestros que les pasamos para atender ya que querían inventario local y pues son cuentas que han crecido mucho y todo el contacto técnico es nuestro.

**Toño:**

Básicamente me quieren dejar pura cubetita.

**José:**

No va por ahí, hay mucha oportunidad de crecimiento con los clientes medianos y pequeños, hay mucho potencial, lo que queremos hacer es pasar a un esquema similar al que tienes con tus proveedores más importantes, ellos atienden directo a las cuentas más importantes y lo demás tú. Y lo demás es un negocio muy bueno, de 2012 a 2014 se han perdido casi 40K USD de ventas al mes de clientes pequeños y pues esto ha sido por todo lo que ya hemos platicado. Debemos de hacer un plan para recuperar esos negocios y crecerlos.

Enfocándonos en esto podríamos contrarrestar gran parte de lo que estarías perdiendo de las globales en un año. Como he mencionado nosotros estamos dispuestos a ofrecer todo el apoyo necesario y a mantener la relación con Pintuquim que a través de los años ha sido muy buena y exitosa.

**Luis:**

Lo que dice José es cierto, además tenemos presión de los líderes del negocio de dejar de depender tanto de los distribuidores, es un lineamiento global.

**Toño:**

Pues a mí no me importa si lo ordenó el Papa, llevamos once años de relación y no ha habido ningún problema, antes México dependía de EEUU, nadie pelaba a México y todo funcionó bien y se creció el negocio. Qué bueno que ahora se hayan reorganizado y sean región y México sea país foco y entonces ahora sí... ¿quieren todo directo no?

**Luis:**

Entiendo que suena injusto, pero es algo que tiene que pasar.

**Toño:**

Pues no estoy de acuerdo, el negocio de Chemcoat es muy bueno para mí, ustedes lo saben y nunca ha sido un tema, tienen acceso a todos mis números, si me quitan los clientes globales, Apizaco, Cerámicos

y Tintas pues deja de ser interesante para mi entonces básicamente no me interesaría continuar con la distribución de Chemcoat.

**José:**

Discúlpame Toño pero siento ya medio escalado tu comentario y como te dije no va por ahí, queremos mantener a Pintuquim de distribuidor y queremos que crezcan.

**Toño:**

Sí va por ahí José, me conoces y sabes que esto debe de ser un negocio para mí y lo que me están diciendo que va a pasar no me interesa, entonces mejor dejamos las cosas claras de una vez, se acaba la relación, les paso su inventario y listo.

Es más, les doy chance a que acabe el año, pero ¿ni crean que me quedo sentadito eh? Me han buscado otros globales, chinos y otros asiáticos para que los distribuya y le he sido fiel a Chemcoat, pero si ningún incentivo me dan pues me traigo a unos chinos y les vendo sus alternativas, sabemos que no es lo mismo pero funcionan y nada más para molestar les tiro los precios y a ver al final con cuanto se quedan ustedes. Me queda claro que se quedarían con algo, pero de que les genero broncas, se las genero.

**Luis:**

No es nuestra intención Toño...

**Toño:**

Pues todo me indica lo contrario Luis, pero bueno, ya les dije entonces ahora ustedes digan. Ahí se los pongo sobre la mesa.

**José:**

¿Es definitivo Toño? ¿O todavía estarías dispuesto a que negociemos algunos clientes?

**Toño:**

Quédense las globales, pero Apizaco, Cerámicos y Tintas me las quedo yo. Cualquier cambio que me quieran hacer ya saben, ya les dije.

**Luis:**

OK Toño, así lo dejamos, permítenos revisar con el líder del negocio y José te comunicará que propuesta te podemos hacer.

**Toño:**

Pues revisen con quien quieran, pero ya les dije.

**José:**

Perfecto Toño, yo me pongo en contacto contigo, te vengo a ver y comemos para platicar y definir, ¿te parece?

**Toño:**

Claro que sí José, avísame.

-----

De camino a la oficina de Chemcoat y con el ambiente un poco tenso, Luis y José empezaron a platicar de lo sucedido en la reunión.

-----

**José:**

Pues como que no salió como esperábamos.

**Luis:**

Sí que es "boludo" el Toño.

**José:**

¿Qué quieres que hagamos Luis?

**Luis:**

Les podemos dejar a Apizaco y a Tintas. Si quitamos a Cerámicos podemos pagar comisión del 2% por un par de años, le puedes decir que esto quedaría en contrato.

**José:**

¿Y después?

**Luis:**

Pues no dejó mucha alternativa y ahorita él tiene control, esto no debió de haber pasado Jorge. Te voy a dejar ya la responsabilidad total con Pintuquim, México es tu territorio por lo que tú decides. Como decidas actuar yo te apoyo, nada más avísame para avisar arriba y que no haya sorpresas después.

**José:**

¿Lo que yo decida Luis?

¿Aunque signifique perder negocios si decido mandarlos a volar? ¿O dejarles las cuentas y seguir con ellos como socio estratégico?

**Luis:**

Sí.....A menos que el panorama cambie en unos años.....

Actualmente no estamos en posición de atender a todo el mercado mexicano de manera directa y menos de competir uno a uno (fuerza de ventas y canales de entrega de material) con Pintuquim.

**José:**

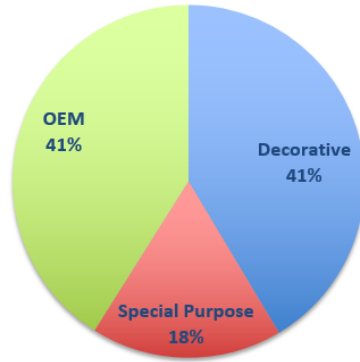
OK, necesitaré un par de semanas para presentarte mi decisión.

Ante la reacción de Pintuquim, la presión de Luis y la realidad de Chemcoat en México; ¿qué estrategia deberá presentar José para seguir adelante?

ANEXOS

I. Mercado Mexicano de Recubrimientos

**MEXICAN COATINGS MARKET**



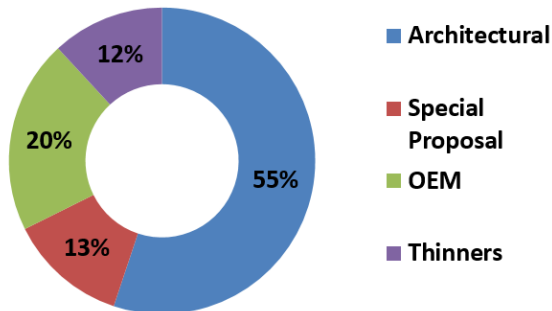
| Segment         | 2010         | 2011         | 2012         | 2013         |
|-----------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Decorative      | 1,057        | 1,168        | 1,003        | 917          |
| Special Purpose | 273          | 290          | 394          | 388          |
| OEM             | 661          | 773          | 904          | 908          |
| <b>Total</b>    | <b>1,991</b> | <b>2,231</b> | <b>2,300</b> | <b>2,213</b> |

(\*000 USD)

**MEXICAN PAINT & COATINGS MARKET**  
(IN THOUSAND OF LITERS)

| Coating          | 2010           | 2011           | 2012           | 2013           |
|------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| Architectural    | 324.243        | 322.825        | 399.083        | 375.509        |
| Special Proposal | 64.195         | 66.502         | 86.347         | 85.522         |
| OEM              | 113.611        | 127.400        | 137.302        | 139.497        |
| Thinners         | 83.788         | 86.062         | 89.505         | 80.912         |
| <b>TOTAL</b>     | <b>585.837</b> | <b>602.789</b> | <b>712.237</b> | <b>681.440</b> |

2013



There are currently about 387 companies producing paints and coatings in Mexico, according to ANAFAPYT.

| SEGMENTO                            | 2012           | 2013           | 2014           | 2015           |
|-------------------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| <b>I . Arquitectónico</b>           |                |                |                |                |
| Emulsionadas                        | 341,563        | 345,142        | 349,783        | 354,249        |
| Esmaltes                            | 56,409         | 57,000         | 57,767         | 58,504         |
| Texturizados y efecto               | 34,122         | 34,479         | 34,943         | 35,389         |
| Impermeabilizantes                  | 89,998         | 90,941         | 92,164         | 93,340         |
| <b>Subtotal</b>                     | <b>522,091</b> | <b>527,562</b> | <b>534,656</b> | <b>541,482</b> |
| <b>II. Propósito Especial</b>       |                |                |                |                |
| Mantenimiento Industrial*           | 31,207         | 32,321         | 31,971         | 23,100         |
| Mantenimiento Marino                | 3,848          | 4,424          | 4,574          | 5,000          |
| Pintura para Tránsito               | 11,574         | 11,698         | 12,452         | 13,208         |
| Aerosoles                           | 16,106         | 17,472         | 17,996         | 17,600         |
| Repintado Automotriz                | 34,833         | 36,733         | 37,228         | 38,399         |
| <b>Subtotal</b>                     | <b>98,475</b>  | <b>102,649</b> | <b>104,220</b> | <b>97,307</b>  |
| <b>III. Manufacturas Originales</b> |                |                |                |                |
| Pintura Automotriz Original         | 89,406         | 87,806         | 98,956         | 106,289        |
| Productos para Madera               | 41,045         | 48,545         | 52,371         | 55,307         |
| Pintura en polvo                    | 27,177         | 24,802         | 24,916         | 26,954         |
| Fabricaciones metálicas             | 36,251         | 31,205         | 29,283         | 28,748         |
| Otros productos*                    | 17,214         | 18,052         | 20,199         | 19,964         |
| <b>Subtotal</b>                     | <b>211,093</b> | <b>210,410</b> | <b>225,726</b> | <b>237,260</b> |
| <b>Total de pinturas</b>            | <b>831,659</b> | <b>840,621</b> | <b>864,602</b> | <b>876,049</b> |
| Solventes y removedores             | 89,505         | 80,912         | 81,721         | 87,531         |
| <b>Gran total</b>                   | <b>921,164</b> | <b>921,533</b> | <b>946,323</b> | <b>963,581</b> |

## Referencias

- Estadística Mensual del Sector de Comunicaciones y Transportes de la SCT. Diciembre 2017
- Banco de Información Económica del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI)
- Estadísticas de la Asociación Mexicana de la Industria Automotriz (AMIA)
- Informe Anual del Mercado de Pinturas 2017, Asociación Nacional de Fabricantes de Pinturas y Tintas (ANAFAPTY).



## **Propuesta de Solución del Caso:**

### **La dependencia de Pintuquim**

#### **Contexto:**

México, 2015-2016

- Industria mexicana en general:
  - Globalización - 100% abierta a la oferta de productos de Estados Unidos, Europa, Asia, Sudamérica y Fabricantes Locales.
- Industria de recubrimientos:
  - Proveedores locales e internacionales.
  - Fabricantes locales e internacionales.
  -

#### **Hechos:**

##### Protagonistas:

- Pintuquim
  - Empresa 100% mexicana, con más de 30 años en el mercado de recubrimientos como proveedor de materias primas.
  - Presencia en toda la República con bodegas en las ciudades más importantes del país.
  - Fuerza de ventas con experiencia en la industria de recubrimientos.
  - Relación con el 85% de las empresas fabricantes de recubrimientos.
  - Enfoque en commodities y especialidades.
  - 12 años siendo distribuidor de Pintuquim.
  - Empresas globales representan el 40% de su facturación.
- Chemcoat
  - Empresa transnacional
  - Líder en la industria de recubrimientos (especialidades)
  - El ser "privada" le ha permitido plantear una estrategia de crecimiento a largo plazo.
  - Se mueve por "procesos corporativos y lentos"
  - Basa parte de sus objetivos de crecimiento en los países emergentes.
  - Está haciendo inversión en gente y recursos para empezar operación local en México.

## Personajes:

- José
  - o Ingeniero Químico, 10 años de experiencia
  - o Trabajó en Pintuquim y estableció amistad con Toño.
  - o Conoce la manera de trabajar de Pintuquim y ahora de Chemcoat.
- Luis
  - o Gerente de la Región de LATAM
  - o Encargado de hacer cumplir los objetivos de la corporación.
- Toño
  - o Dueño de Pintuquim
  - o Más de 30 años de experiencia
  - o Cercana relación con los productores de recubrimientos más importantes de México
  - o Carácter volátil
  - o Conoce su negocio y le interesa “hacer dinero”

## Análisis

### FODA Pintuquim

#### Internos

#### Fortalezas

- Presencia en las ciudades más importantes de México (Almacén y fuerza de ventas)
- Fuerza de ventas capacitada por la línea de negocio.
- Relación con el 90% de los fabricantes de Pintura en México.
- Distribuidor de distintas empresas lo que permite ofrecer un gran portafolio de productos complementarios.
- Conocimiento técnico de los productos de Chemcoat.

#### Debilidades

- Dependencia en líneas de commodities
- Dependencia de fabricantes (en general Transnacionales como Chemcoat)
- Dependencia de fabricantes y creadores de tecnología
- Dependencia de acuerdos y negociaciones entre fabricantes y productores globales.
- Poca capacidad de desarrollo de proyectos con las empresas fabricantes globales.
- Enfoque en hacer negocios inmediatos, poca visibilidad a largo plazo.

## Externos

### Oportunidades

- Constantemente son buscados por nuevas empresas fabricantes para distribuir sus productos.
- Crecimiento en el segmento de especialidades (con o sin Chemcoat).
- Mercado de "cubeta" actualmente desatendido.

### Amenazas

- Distribuidores regionales o globales incrementando su presencia en México.
- Su proveedor actual Chemcoat quiere abrir operación local en México.

## FODA Chemcoat

### Internos

#### Fortalezas

- Es el fabricante, tiene el know-how tecnológico
- Sus productos son reconocidos por su gran desempeño y alta calidad.
- Transnacional con gran poder económico
- Tiene el dominio de la relación y aprobaciones con los fabricantes globales
- Tiene el poder de decisión de qué distribuidor quiere

#### Debilidades

- No tiene operación local inmediata
- Gran dependencia de Pintuquim
- Lenta en su proceso de toma de decisiones.

### Externos

#### Oportunidades

- Hay potencial de crecimiento en el mercado mexicano

#### Amenazas

- Empresas con productos copia de Europa del este y Asia.
- Empresas de Asia han contactado ya a Pintuquim para ser su distribuidor.
- Pintuquim es muy volátil en su toma de decisiones
- La devaluación del peso vs el dólar ocasiona que las empresas fabricantes busquen alternativas más económicas.

## Porter Chemcoat



### AMENAZAS:

**A=Alta**

**M=Media**

**B=Baja**

La posibilidad de **amenaza ante nuevos competidores**.

Chemcoat, como un jugador global y de especialidades, tiene una competencia ya conocida y establecida, el surgimiento de nuevos competidores con el estándar de calidad y desempeño es difícil ya que la inversión en tecnología, desarrollo, aplicaciones es muy alto. Si surge un competidor nuevo es por la compraventa o desmembramiento de alguna empresa actual.

El estatus quo de proveedores para la industria de fabricantes de recubrimientos está muy bien definido y es muy sólido. Las empresas se enfocan en la innovación, en cumplir nuevas regulaciones y en ganar o recuperar pequeñas participaciones de mercado. En muchos casos los líderes tienen también productos complementarios en una formulación, es decir, Chemcoat no ofrece todas las materias primas para fabricar un recubrimiento, un fabricante necesita tener distintos proveedores.

El **poder de la negociación** de los diferentes proveedores.

El poder de negociación de los proveedores de Chemcoat no es una fuerza que influya tanto ya que es similar para todos los jugadores, es una amenaza baja. Ninguno de los grandes proveedores está totalmente integrado para poder tener un esquema de costos mucho más óptimo que algún otro competidor. La petroquímica primaria y secundaria es el proveedor principal de todos por lo que el mercado y los precios se rigen por el precio del petróleo.

Cada jugador, como Chemcoat, se enfoca en especializar y optimizar sus procesos para tener los costos más óptimos.

Adicional a esto, en el caso de las especialidades, el precio se rige por el valor agregado, ahorros o demás beneficios que el producto ofrece.

Capacidad para **negociar con los compradores** asiduos y de las personas que lo van a consumir una sola vez.

Similar al poder de negociación de proveedores, el poder de negociación de compradores depende de cada empresa. En el caso de Chemcoat, depende de su fuerza de ventas, apoyo de marketing, capacidades de formulación y benchmarks de sus productos vs sus competidores (estudios de laboratorio). Es una fuerza baja en el caso de las cuentas globales ya que su enfoque principalmente es en desempeño y muchas aprobaciones se hacen en los corporativos.

Para el caso de algunos fabricantes locales, podría ser una fuerza media, ya que puede el precio de la materia prima puede influenciar la decisión de compra, sin embargo, un fabricante local aún tiene que competir de la mejor manera posible con las ofertas globales.

### **Amenaza de ingresos por productos secundarios.**

Esta fuerza es la de mayor importancia y la más real para Chemcoat. Es la fuerza mencionada en el caso: la amenaza de Pintuquim de agarrar la distribución de una empresa asiática con “productos copia” y atacar directamente los productos de Chemcoat.

Como ya se mencionó, en los últimos 15-20 años, conforme las patentes van venciendo, algunas empresas principalmente de Europa del este y de Asia se enfocan en producir productos copia con menor desempeño y los ofrecen a un menor costo.

El origen de sus precios bajos es porque no tuvieron que incurrir en todo el costo de investigación y desarrollo y en ocasiones tampoco tienen los procesos más limpios o las plantas de fabricación más nuevas.

Estos productos pueden ser anticuados o no cumplir con ciertas regulaciones, pero en países en vías de desarrollo (como México) las regulaciones aun no son las mismas que en EEUU o Europa de modo que hay mercado para dichos productos. Adicional a esto, si el desempeño es aceptable y el costo es menor, muchos fabricantes locales optan por comprarlos ya que les permite ser más competitivos con los grandes fabricantes y también ofrecer productos de costo bajo, que en países donde el poder adquisitivo es bajo es muy importante.

Pintuquim, teniendo conocimiento del mercado mexicano, fuerza de ventas en las ciudades más importantes del país, así como la posibilidad de ofrecer inventarios locales, representa una amenaza real para Chemcoat, ya que podría como bien menciona tomar una nueva distribución y tirarle el mercado a Chemcoat.

Seguramente Chemcoat retendría la mayor parte del 40% de la facturación de Pintuquim (negocios globales) pero el hecho que no tenga la operación local establecida, le ocasionara retrasos, extra-costos y desgastes en la relación comercial innecesarios con los fabricantes globales.

### **La rivalidad entre los competidores**

La rivalidad entre competidores, similar a los poderes de negociación, son normales dentro de la industria (con excepción de los fabricantes copias). Cada fabricante tiene su área de expertis o su línea de productos en los que son líderes y líneas complementarias. Todos los competidores se enfocan en innovar y en cumplir regulaciones.

---

Nos queda muy claro que la mayor amenaza de Chemcoat, al no tener una operación local establecida es la alta dependencia que tiene de su distribuidor Pintuquím.

Pintuquím al ser una empresa ya establecida, con presencia nacional y conocedora del mercado y de los fabricantes, tiene mucho peso actualmente sobre los productos de Chemcoat así como el enfoque o empuje que les da o puede dar con los clientes.

La idea Pintuquim de traer una distribución de China y “tirarle” el mercado a Chemcoat es una amenaza REAL y ALTA:

- El interés principal de Chemcoat es incrementar sus ventas en el mercado mexicano y consolidarse como una empresa líder de materias primas para pinturas y recubrimientos. El perder a su distribuidor y tenerlo “hablando mal” de Chemcoat puede tener un efecto negativo en la percepción de la empresa en México.
- Chemcoat es una transaccional “lenta” por lo que, siendo realistas, el reaccionar a la amenaza de Pintuquim no sería inmediato de modo que sí habría una afectación de su imagen en el mercado mexicano.

Chemcoat puede perder el negocio de los fabricantes locales (40%) y mantener a los globales (con severos conflictos y tensiones en su relación y costos operativos innecesarios) para proveerlos, en lo que la operación en México queda 100% activa.

### **Diagnóstico:**

La problemática que enfrenta Chemcoat (y cabe mencionar que él solito se metió en esto) es que se adelantó a sus capacidades.

Al querer abrir la operación local, le quiere quitar su distribuidor (Pintuquim) el 40% de su facturación que representan las cuentas globales y tres cuentas más que son casi un 15% más. Pintuquim no está de acuerdo y al tener actualmente la operación y estar establecido en el mercado está amenazando a Chemcoat con dejar de ser su distribuidor y distribuir a una empresa con productos sustitutos de menor precio y desempeño.

### **Alternativas de Solución**

1. Ceder ante la amenaza de Pintuquim...

Chemcoat puede tomar dos vertientes aquí:

- a. tomar nada más las cuentas globales (acuerdo inicial) y enfocarse en iniciar su operación local. Dejar que se establezca la situación con Pintuquim para retomar esta conversación en el futuro.
- b. Tomar las cuentas globales, Tintas, Apizaco y Cerámicos y pagar comisión a Pintuquim sobre las ventas a Cerámicos. No es seguro que Pintuquim acepte esta propuesta, pero ya con la cabeza fría, Toño puede ceder ante la idea de recibir comisión sin hacer nada.

2. Mantenerse firme y ver si Pintuquim realmente cumplirá su amenaza...

Esta decisión obliga a Chemcoat a acelerar el inicio de su operación en México para evitar desabasto con sus clientes actuales y podrían existir 3 escenarios:

- a. Pintuquim no cumple la amenaza, se adapta a la nueva directriz de Chemcoat y la relación, aunque afectada, poco a poco se podrá normalizar.
- b. Pintuquim cumple la amenaza, termina el contrato con Chemcoat y toma acción para agarrar la representación de una empresa asiática con productos copia de Chemcoat. Chemcoat tendría que conseguir un nuevo distribuidor para el territorio mexicano ya que la operación planeada no contempla el negocio de cubetas. Tendría también que lanzarse en una ofensiva con los principales clientes de México (globales y locales) para aclarar dudas y posibles historias/versiones/argumentos que Pintuquim esté expresando en el mercado, sobre Chemcoat y su nueva representación.
- c. Pintuquim no cumple la amenaza, pero el deterioro de la relación es demasiado, Pintuquim puede dejar de dedicar esfuerzos a la venta de productos de Chemcoat y dedicarse simplemente a administrar lo actual.

3. Sentarse nuevamente a renegociar las bases de la relación comercial.

Como muestra de buena fé, Chemcoat puede proponer a Pintuquim una reunión para sentarse y definir las bases de la relación proveedor-distribuidor, y dejar las reglas muy claras sobre qué tipos de clientes, volúmenes y alcances tiene Pintuquim en México. Esto, con la finalidad de calmar un poco las aguas y desviar la atención del estrés actual. Posteriormente claro, habría que sentarse a negociar el tema actual: Globales, Tintas, Cerámicos y Apizaco.

4. Ante la amenaza Chemcoat toma la decisión de terminar la relación con Pintuquim y conseguir un nuevo distribuidor.

Esta opción sería la más drástica ya que nace un poco de la lucha de poderes y para mandar el mensaje a Pintuquim que Chemcoat es el fabricante y dueño de los productos y tecnología. Obviamente esto afectaría muchísimo más la relación y Pintuquim definitivamente se movería a conseguir una representación asiática y afectarle el mercado a Chemcoat.

**Selección de Alternativa y Justificación:**

La realidad de la situación de Chemcoat es que; NO tiene operación local, y su plan de iniciarla no tiene fecha o tiempos fijos, el caso menciona que Chemcoat al ser una transnacional es bastante lenta en sus decisiones y acciones, esto nos permite suponer que en caso de existir la necesidad local de iniciar la operación inmediatamente, no sabemos si Chemcoat tiene la velocidad de respuesta para llevarlo a cabo. También, se menciona que el objetivo principal de Chemcoat es crecer sus ventas en el mercado mexicano, incrementar su presencia y consolidarse como un proveedor clave de los fabricantes de pinturas y recubrimientos en México.



La dependencia de su distribuidor Pintquim es total, ya que Pintuquim atiende a clientes globales, regionales y locales, tiene almacenes locales y fuerza de ventas en todo México. El tener a Pintuquim como “enemigo” ofreciendo productos copia, esparciendo rumores e influenciando a los fabricantes locales va en contra de la agenda de Chemcoat, sería como darse un balazo en el pie.

Considero que la mejor estrategia para Chemcoat es respetar el acuerdo inicial (alternativa 1a) de únicamente tomar las cuentas globales. Este acuerdo ya estaba aceptado por Pintuquim, en este momento Chemcoat no cuenta con las cartas necesarias para tener el control de la negociación con Pintuquim. Al final del día el objetivo es crecer en México, Pintuquim ha sido ya el distribuidor por 9 años y la situación actual es resultado de la colaboración entre ambas empresas.

Con la facturación de las cuentas globales, Chemcoat tiene la justificativa y base necesaria para realmente iniciar su operación en México, entender el proceso de importación, almacenaje y distribución y fundar una base sólida para el crecimiento del negocio. Adicional a esto, parte de mi estrategia sería implementar parte de la alternativa 3, es decir, cambiar la conversación a renegociar las bases de la relación proveedor-distribuidor, definir clientes, volúmenes, territorios, comisiones, etc para que ante futuros cambios en cualquiera de las dos organizaciones las bases estén bien definidas y se tenga como prioridad principal el crecimiento de las ventas de Chemcoat en México, así como la consolidación de la marca en México.

## **Conclusión**

La elaboración de este caso me permitió consolidar conocimientos y herramientas de análisis adquiridas durante la maestría para poder plantear una situación similar a una experiencia profesional previa y revivirla. Con la herramienta del método de caso; la identificación de hechos, el análisis detallado para llegar a un correcto diagnóstico y posteriormente trabajar en las alternativas de solución y proponer la misma, queda más que claro que las herramientas adquiridas facilitan la toma de decisiones y nos permiten hacernos un paso atrás ante situaciones y retos reales para poder analizarlas de una manera objetiva y poder tomar una decisión.

La decisión tomada, es más estratégica, ya que está fundamentada en el análisis, en la comparación de posibles escenarios siempre tomando en cuenta los objetivos de la empresa (en este caso) y el entorno en el que jugamos.

Trabajar en el caso también me permitió tomar otros puntos de vista y pensar en futuros lectores de modo que la redacción quedara de la manera más objetiva y el contenido fuera el suficiente para que permita al lector hacer su análisis, fomentar la discusión y proponer una solución. Al ser un caso de experiencia previa, hay muchos hechos que daba por sentado se conocían, pero el pensar en el lector me permitió mantenerme neutral y enfocarme en el caso mismo.