

**Propuesta de internacionalización de la pyme IPECOL a partir del caso de éxito de
Pintuco**

Laura Camila Madero Cardenas
Leidy Catherine Ariza Niño

Universitaria Agustiniana
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas
Programa de Negocios Internacionales
Bogotá, D.C.
2020

**Propuesta de internacionalización de la pyme IPECOL a partir del caso de éxito de
Pintuco**

Laura Camila Madero Cárdenas

Leidy Catherine Ariza Niño

Director

Cristian Samir Ulloa

Trabajo de grado para optar al título de Negocios Internacionales

Universitaria Agustiniana

Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

Programa de Negocios Internacionales

Bogotá, D.C

2020

Agradecimientos

Este trabajo está dedicado primeramente a DIOS, por permitirme culminar esta meta en mi vida personal, también a mis amados padres Sandra Cardenas y Jairo Madero y a mi hermana Diana Fernanda Madero por su amor incondicional, quienes son mi inspiración en cada etapa personal y profesional, también quiero agradecerle a cada miembro de mi familia, por su apoyo y sus buenos deseos.

Laura Camila Madero Cardenas.

A Dios, por permitirme llegar a este momento de mi vida tan especial, el cual me hizo valorar cada paso para llegar a lo que somos hoy en día, a mi madre por ser el ser que me ha acompañado durante mi trayecto estudiantil y de vida de momentos de triunfo y también difíciles, mi padre por estar presente en esos momentos difíciles de la vida y apoyarme cuando más lo necesito, a mis hermanos por brindarme su tiempo y sus sabidurías también a mi novio por apoyarme desde el primer momento, por darme fuerzas y motivarme a continuar y nunca rendirme y por ultimo a cada persona que puso un granito de arena para que este proyecto se hiciera realidad. ¡Gracias!

Leidy Catherinne Ariza Niño.

Resumen

Actualmente los procesos de internacionalización se han venido desarrollando paso a paso con el objetivo de brindar estabilidad a pequeñas y medianas empresas-pymes en los mercados globales. Para los propietarios de IPECOL LTDA es un reto entender un proceso de internacionalización debido a que no cuentan con la información precisa o consideran que para contar con su marca en el exterior requiere de un capital excesivo. En este proyecto se procura enfatizar el modelo de internacionalización, comparado con un caso de éxito colombiano como Pintuco, analizando la derivación de lecciones aprendidas. Logrando la reducción de gastos operativos y reconocimiento de la marca a nivel internacional.

Palabras clave: Internacionalización, Globalización, Gastos Operacionales, Mercado, Reconocimiento, Ilustrarse.

Abstract

Currently, the internationalization processes have been taken step by step with the aim of providing stability to small and medium-sized enterprises-SMEs in global markets. Owners of IPECOL LTDA are challenging to understand an internationalization process because they do not have the accurate or considered information that requires excessive capital to have their brand abroad. In our project we try to emphasize the internationalization model, compared to a Colombian success case like Pintuco, analyzing the derivation of lessons learned. Achieving the reduction of operating expenses and recognition of the brand internationally.

Keywords: Internationalization, Globalization, Operational expenses, Market, Recognition, Enlighten.



Tabla de contenidos

Introducción	9
Formulación y planteamiento del problema.....	10
Justificación.....	11
Objetivos	13
Objetivo general	13
Objetivos específicos.....	13
Metodología de la investigación	14
Bases de la investigación.....	14
Fases recolección de información.	14
Análisis de datos.....	15
Marco teórico	16
Paradigma ecléctico de Dunning.....	16
Modelo de innovación.....	16
El modelo de ciclo de vida de producto de Vernon	17
Teoría de internacionalización. -Modelo de Uppsala.....	17
Exportación indirecta.	18
Capítulo 1. Hitos históricos y modelo organizacional	22
Línea del tiempo.....	24
Misión, Visión y Modelo organizacional de Ipecol Ltda.....	25
Objetivos estratégicos	25
Modelo organizacional actual y deseado	27
Catálogo de productos.....	34
Capítulo 2. Actividades primarias de la cadena de valor	37
Logística de entrada	37
Marketing y ventas	41
Marketing	43
Capítulo 3. Proceso de internacionalización Pintuco	45
Hitos de internacionalización de Pintuco	46
Conclusiones	54
Referencias	55



Lista de figuras

Figura 1. Cadena de Valor Ipecol Ltda.	20
Figura 2. Logo Ipecol.	22
Figura 3. Línea del tiempo Ipecol Ltda.	24
Figura 4. Modelo Organización Actual de Ipecol Ltda.	27
Figura 5. Modelo Organización deseado.	27
Figura 6. Ejemplo de cotización de material.	37
Figura 7. Ejemplo orden de compra	38
Figura 8. Ejemplo orden de almacenamiento.	38
Figura 9. Planta de producción.	39
Figura 10. Planta de producción.	39
Figura 11. Ejemplo orden de producción	40
Figura 12. Ejemplo alistamiento del producto terminado	40
Figura 13. Flota de distribución.	41
Figura 14. Ejemplo formato orden de venta.	42
Figura 15. Línea del tiempo. Nota. Elaboración propia a partir de.	46
Figura 16. Internacionalización Uppsala de Pintuco.	49



Lista de tablas

Tabla 1	28
Tabla 2	30
Tabla 3	34
Tabla 4	48

Introducción

En la actualidad el poder competir en el mercado internacional es un reto para cualquier empresa en Colombia, dado que las empresas que se encuentran en la disposición de exportar sus productos, pero estas empresas toman riesgos operacionales y monetarios. Para muchas empresas realizar una exportación es difícil o imposible debido a su tamaño, su liquidez o tipo de actividad económica.

Como consecuencia, la presente investigación titulada *Propuesta de internacionalización de la pyme IPECOL a partir del caso de éxito de Pintuco*. Tiene como objetivo analizar las oportunidades de internacionalización para la empresa Ipecol Ltda. Brindando ayudas por medio del caso de éxito de internacionalización de Pintuco. Este proyecto cuenta con 8 puntos de contenido, donde se presentan los siguientes temas;

En primera instancia se realiza un estudio de la empresa donde encontramos información soporte para el proceso básico de captación como lo puede ser los hitos históricos, la misión, visión hasta lograr obtener información sobre su catálogo de producción. También se evaluó el esquema organizacional, donde se evidencian las funciones, la jerarquía, la cadena de mando y departamentalizaciones, con la finalidad de producir sus productos, mediante un orden y adecuado control para alcanzar las metas y objetivos. De esta manera se ejecuta un prospecto de esquema organizacional para la mejora de su operación.

Aplicando el modelo teórico *cadena de valor* de Michael Porter, se procede a detallar las actividades de la empresa con el fin de identificar a qué actividad de valor pertenece cada uno de los procedimientos realizados en fábrica. Estas actividades están implicadas en la creación física del producto, así como la asistencia al comprador, asistencia como la venta directa, el despacho y el servicio de garantías. Se realiza el detalle con la finalidad de resaltar una ventaja competitiva y con esto mejorar el nivel de margen de la empresa.

Pintuco es una empresa dedicada a la fabricación de pinturas y recubrimientos que en la actualidad tiene gran posicionamiento a nivel América Latina realizando procesos de internacionalización a países como Venezuela, Ecuador, Perú, Panamá y el Caribe. Se realiza una descripción en cuanto a cada hecho histórico frente a la internacionalización para observar las estrategias y estrategias comerciales que venía tomando el gerente de Pintuco, esto de manera que nos pueda guiar frente al proceso de internacionalización para la empresa Ipecol Ltda.

Formulación y planteamiento del problema

IPECOL LTDA, empresa que se dedica a la fabricación de productos para los acabados en mampostería, placas de concreto y placas de fibrocemento, con una amplia experiencia en el sector de construcción a nivel nacional, se destaca en el mercado por la presentación de sus productos, rendimiento y fácil manejo de estos. La empresa se encuentra en el mercado hace 10 años, realizando la comercialización de sus productos principalmente a comercializadoras ferreterías, constructoras y contratistas; teniendo participación a nivel nacional en departamentos como Cundinamarca, Antioquia, Tolima, Boyacá, Meta, Caldas, Santander y Risaralda.

Frente a los productos, es una empresa que se encuentra posicionada en el mercado, tiene una gran variedad de productos, que han gustado en el mercado por su calidad y precio frente a la competencia, aunque cuenta con una capacidad de producción no es igual o superior a sus ventas.

Para la empresa se ha vuelto todo un reto realizar la internacionalización de su línea de productos, debido a que las ventas a nivel nacional son altas, pero no son suficientes para el gran capital que se requiere. A pesar de que la empresa tiene presencia comercial en varias regiones del país, no se ha logrado establecer en el mercado exterior, contando con poca información sobre el comercio internacional.

A largo del tiempo se ha ido adquiriendo máquinas y se han realizado alianzas con proveedores, buscando la financiación de materia prima y la promoción de maquinaria, sin mucho éxito en la primera debido a que por el aumento en la cartera de clientes hizo que su gestión en el cumplimiento con proveedores fuera más compleja, esto debilitando los estándares de producción frente al nivel de ventas de la empresa.

De acuerdo con la problemática antes mencionada, se implementará un objetivo estratégico, en el que se realizará un estudio concienzudo de todas las áreas que existen dentro de mejoras para lograr la internacionalización de la marca, donde será indispensable mejorar el área de producción.

Justificación

A partir del año 2000 en Colombia la construcción liviana comenzó a tener mayor participación en la construcción, esto comienza donde el Congreso de la República se decide sacar la Ley 11 de 1983, en ella se reglamenta la construcción sísmica y se determinan pautas para la reconstrucción de las ciudades; que se habían visto afectadas por el terremoto de este año. Por ejemplo, en Popayán. La ley se fue reevaluando al pasar el tiempo, en 1993 se realizan la modificación a la Ley 99 de 1993 por el cual se crea la corporación para la reconstrucción y el desarrollo del departamento del Cauca, esto dando reconocimiento a nivel nacional.

A raíz de la ocurrencia del sismo de Popayán el Congreso de la República expidió la Ley 11 de 1983, por medio de la cual se determinaban las pautas bajo las cuales debía llevarse a cabo la reconstrucción de esta ciudad y las otras zonas afectadas por el sismo. Dentro de uno de los artículos de esta Ley se autorizaba al Gobierno Nacional para emitir una reglamentación de construcción “antisísmica” y además lo facultaba para hacerla extensiva al resto del país. Esta fue la base jurídica del primer Reglamento de sismo resistencia colombiano. - Decreto 1400 (1984)- **Reglamento colombiano de construcción sismo resistente nsr-10.**

Aunque el sistema de construcción en el país aún lo lidera el de la mampostería y los mercados internacionales demandan muchos de esos materiales, las oportunidades están abiertas, porque las construcciones modernas tienen una tendencia hacia lo liviano.

De esta manera las grandes empresas que comercializaban las placas de fibrocemento y placas de yeso, aislamientos e instalaciones para construir muros, entrepisos, cielos rasos, bases de cubiertas, fachadas, entre otros elementos. Se generó una necesidad de darle un terminado final de calidad a las obras, para esto se presenta los productos como lo son las masillas, revoques y pinturas.

Con el fin de que la empresa **IPECOL LTDA** sea la marca más reconocida en el sector por sus productos de terminado final para la construcción liviana, se quiere expandir el mercado para su posicionamiento en países extranjeros debido a que en otros se tiene mayor consumo de estos productos que fabrican actualmente. Países como lo son Chile, Bolivia, Costa Rica, Salvador, México y Estados Unidos se deben aprovechar mediante los acuerdos comerciales con los que actualmente cuenta.

Al realizar la internacionalización de la marca esta obtiene una serie de beneficios a una visión a mediano plazo, donde se aumentará la independencia económica en el mercado local, tendrá una

mejora en la imagen frente a la competencia, alcanzará a tener mayor rentabilidad de la venta de sus productos y aumentará su capacidad productiva.

Como referencia de caso de éxito tenemos a ***PINTUCO***.

Una empresa que lleva 70 años en el mercado de pinturas y masillas donde en el año realizan un promedio de 27 millones de galones de ventas cuentan con 6 plantas productivas a nivel América Latina y participación en 11 países, la empresa entrega soluciones innovadoras y sostenibles para hogares, construcción, infraestructura, industria y sector automotriz”. (PINTUCO, s.f.)

Esta es una empresa que a través de los años ha realizado diferentes alianzas a nivel del continente americano, las cuales le ha permitido realizar grandes cambios en su compañía, y le ha permitido ser reconocida a nivel nacional y a nivel internacional.

Objetivos

Objetivo general

Identificar lecciones obtenidas de internacionalización para la empresa IPECOL LTDA a partir del caso de estudio de la empresa PINTUCO.

Objetivos específicos

Describir los aspectos referidos la misión visión y el modelo organizacional, así como también los principales hitos empresariales de IPECOL LTDA.

Analizar las actividades de agregación de valor y mencionar cuales son los productos que se incursionan en el mercado exterior de la empresa IPECOL LTDA.

Dar a conocer las etapas del proceso de internacionalización de Pintuco, para derivar lecciones aprendidas para la empresa IPECOL LTDA.

Metodología de la investigación

De Acuerdo con el planteamiento del problema los objetivos generales y específico planteados al inicio del anteproyecto se decidió la elección de un enfoque investigativo cualitativo ya que nos enfocamos en describir procesos según Roberto Hernández Sampieri, Carlos Fernández Collado y Pilar Baptista Lucio este método se basa en la recolección de datos, con descripciones y observaciones, tratando de construir la realidad tal y como se observan en un sistema.

Los procesos de metodología para este tipo de investigación definen características propias que el enfoque ha mostrado en sus diferentes experiencias aplicadas por múltiples estudios. Aquí el investigador plantea un problema, pero no sigue un proceso claramente definido. Sus planteamientos no son tan específicos como en el enfoque cuantitativo (Hernández, Fernández y Baptista, 2010). El planteamiento del problema es más bien utilizado para descubrir y refinar preguntas de investigación (Grinnell, 1997) (OTERO, s.f.)

Con la ayuda del enfoque cualitativo se establecerá una investigación más amplia y profunda con base a la recolección de datos, buscando las empresas que a nivel nacional fabrican productos como pintura y masillas, y a su vez realizando una comparación con la exportación de estos productos.

Bases de la investigación

Fases recolección de información.

En esta investigación se pretende mostrar algunas herramientas para la construcción de la estrategia, la información primaria que se obtuvo, fue a partir de una entrevista semiestructurada (Anexo N.1) al gerente de Ipecol, referencias de Pintuco y otras compañías del mismo mercado para determinar datos en cuanto a la producción, experiencia, calidad de los productos y marketing basados en la cadena de valor y los aspectos más importantes de la compañía que tomamos en referencia.

Otro aspecto importante es el dato sobre pinturas y masillas a nivel nacional, y participación en las exportaciones de estos productos a países de Latinoamérica, que será nuestro mercado una vez se realice la ejecución del plan estratégico. Según

El Departamento Administrativo Nacional de Estadística realizó el Censo Económico Nacional y Multisectorial, que investigó los sectores de industria, comercio, servicios y construcción. Este ejercicio se convirtió en el cuarto Censo Industrial y cubrió la totalidad de establecimientos que a la fecha de la entrevista se encontraban en funcionamiento en el territorio nacional. Cubrió un total de 95.332 establecimientos industriales. (DANE, 2016).

Con la información anteriormente relacionada, se puede manejar cifras de lo que se puede producir en vinilos y barnices durante el año en Colombia, indicando que los resultados obtenidos tengan cobertura nacional por áreas metropolitanas y departamentos.

Análisis de datos.

Dada la importancia creciente que ha adquirido este tipo de negocio a nivel internacional el estudio de los factores más determinantes son claves para la toma de decisiones, por ende, para esta esta compañía se recolecta una serie de información, donde se comparó con modelos organizacionales y manuales de funciones de otras organizaciones, Así como también se redactaron objetivos estratégicos de la empresa ya que actualmente no cuenta con un plan estratégico explícito.

Marco teórico

El comercio lleva consigo varias teorías que se han desarrollado a lo largo de la historia el cual se han utilizado para realizar análisis de desarrollo del comercio internacional para ello es importante conocer las bases de dichas teorías y así poder escoger la más adecuada para la elaboración de esta investigación.

Paradigma ecléctico de Dunning

Dunning plantea una teoría que intenta reconciliar las explicaciones teóricas de corte económico referentes a la existencia de la empresa multinacional, al ensamblar dentro de un sistema las aportaciones de los teóricos de la organización industrial, la teoría de los costes de transacción y las teorías de localización y del comercio internacional. De este modo explica cómo la extensión, la forma y el patrón de producción internacional de una empresa, están fundamentados en la sobreposición de las ventajas específicas de la empresa, la propensión a internacionalizar mercados exteriores y el atractivo de dichos mercados para producir allí, por lo que, la decisión de entrar en mercados internacionales se realiza de manera racional, basándose en el análisis de los costes y de las ventajas de producir en el extranjero. (Dunning, J. "The eclectic paradigm of international production)- Vol. 19 (1). 1988.

Modelo de innovación

El modelo de innovación Paralelo al enfoque escandinavo, los autores de este modelo que surge en Estados Unidos, exponen la tesis de que la internacionalización es un proceso de innovación empresarial, básica para la internacionalización de pequeñas y medianas empresas. (Bilkey y Tesar, 197722; Cavusgil, 198023; Reid, 198124; Czinkota, 198225).

El modelo indica que la relación entre internacionalización e innovación consiste en asimilar la decisión de una empresa de incrementar el compromiso internacional a la de realizar innovaciones en sentido amplio; siendo las decisiones de internacionalización e innovación determinaciones creativas y deliberadas, desarrolladas dentro de los límites impuestos por el mercado y por las capacidades internas de la empresa, que son tomadas bajo condiciones de incertidumbre por lo que a los directivos responsables de adoptar esas decisiones se les asigna el papel central en la promoción del proceso.

El modelo en general propone las siguientes etapas de desarrollo de la actividad internacional de una empresa:

1. Mercado doméstico.
2. Pre exportadora.
3. Exportadora experimental.
4. Exportadora activa.
5. Exportadora comprometida.

El modelo de ciclo de vida de producto de Vernon

Vernon establece su unidad de análisis la empresa, concentrándose en la decisión de dónde localizar la producción. En los países donde existen altos ingresos per cápita y altos costes salariales surge un fuerte incentivo para el desarrollo de nuevos productos que permitan un ahorro en costes o que satisfagan los requerimientos de una demanda cada vez más exigente, como era el caso de Estados Unidos en el momento en que desarrolló su modelo. (Vernon, R. "International investment and international trade in the product cycle) (mayo, 1966).

Este autor utiliza el ciclo de vida del producto para explicar cómo las primeras actividades de valor agregado basadas en los activos de la empresa, en un principio, se realizarán en el país de origen de la misma. En esta etapa, el producto es ofrecido sólo en el mercado nacional, cerca de sus actividades de innovación y de sus mercados. Más adelante, en una etapa posterior del ciclo de vida, el producto comienza a exportarse a otros países, debido principalmente a una combinación favorable de ventajas productivas y de innovación ofrecidas por el país de origen (Vernon, 1966).

Teoría de internacionalización. -Modelo de Uppsala.

El Modelo de Uppsala se desarrolló a partir del estudio de casos de multinacionales suecas de tamaño pequeño y se ha contrastado en numerosos estudios empíricos, poniendo de manifiesto que las Pymes suelen seguir un proceso de expansión internacional gradual.

El modelo de Uppsala predice que la empresa incrementará de forma gradual sus recursos comprometidos en un país concreto a medida que vaya adquiriendo experiencia de las actividades que se realizan en dicho mercado. (Johanson, 1975)

La suposición principal de este modelo consiste en considerar que muchas empresas comienzan sus operaciones internacionales cuando son aún pequeñas y las expanden gradualmente. Así, la empresa se desarrolla primero en su mercado nacional y la internacionalización es la consecuencia de una serie de decisiones de crecimiento.

Basados en que los mayores obstáculos para la internacionalización son la escasez de recursos y de conocimiento, se describe un proceso que transcurre en cuatro etapas, que se repetirán en los diferentes países a los que se dirige la empresa (Johanson, 1975).

Exportación indirecta.

Constituye de forma más sencilla para penetrar en un mercado extranjero. Se obtiene dos modalidades de exportación.

- ✓ *Exportación esporádica:* Se trata de una forma débil de exportar. la empresa solo exporta de vez en cuando o para atender un pedido en el extranjero.
- ✓ *Exportación activa:* Se realiza cuando la compañía pretende abastecer regularmente un mercado determinado.

En ambos tipos la empresa produce todos sus bienes en el mercado propio y decide estudiar la conveniencia de adaptarlos a los mercados extranjeros. La exportación indirecta suele constituir la primera estrategia de expansión internacional, operando a través de intermediarios independientes.” (2008-Vértice)

Ventajas

- ✓ Es una manera casi libre de riesgos de comenzar.
- ✓ Exige una participación mínima en el proceso de exportación.
- ✓ Le permite continuar concentrándose en su negocio doméstico.

Desventajas

- ✓ Sus ganancias son más bajas.
- ✓ Pierdes el control de tus ventas en el extranjero.
- ✓ Rara vez sabe quiénes son sus clientes y, por lo tanto, pierde la oportunidad de adaptar sus ofertas a la evolución de sus necesidades.

Exportaciones vía agente independiente

La exportación vía agente se determina cuando la empresa toma la iniciativa de buscar una oportunidad de exportación, la cual puede deberse a varias causas entre las que destacan:

- ✓ Contratación en el mercado interno.
- ✓ El empresario se da cuenta de la oportunidad en otros mercados.
- ✓ El empresario considera importantes riesgos comerciales a través de la exportación.

Filiales comerciales

Establecimiento permanente, con una razón social y personalidad jurídica propia, controlada por la sociedad matriz, si bien actúa en el mercado en nombre propio, asumiendo el riesgo de las operaciones. La filial compra los productos a la matriz y los revende en su mercado. La filial se encarga de canalizar todos los pedidos de compra en su mercado y vende directamente a los clientes; es decir asume las actividades que realiza un distribuidor.

Filiales de producción

Es la forma más compleja y de mayor coste para implantarse en un mercado exterior. La empresa crea un centro de producción propio en un país, para la fabricación integral y venta de productos, o para producir determinadas líneas de productos o componentes que se van a exportar a otros países donde ya se cuenta con red de distribución. Debido al elevado riesgo y a la cuantiosa aportación de recursos económicos y de gestión es una estrategia reservada a multinacionales que cuentan con una posición sólida en el mercado interno y tienen una amplia experiencia internacional.

Cadena de valor

La cadena de valor es una sucesión de acciones realizadas con el objetivo de instalar y valorizar un producto o un servicio exitoso en un mercado, mediante un planteamiento económico viable, dice Porter (PORTER, 2016)“Este modelo, permite que las organizaciones interesadas analizan sucesivamente el conjunto de sus actividades con el objetivo de mejorar al máximo posible cada etapa para constituir y optimizar una ventaja competitiva.” (p.4).

Toda empresa creadora de valor, desarrollar su competitividad por medio de sus objetivos de corto, mediano o largo plazo sea el caso, debido a que esta modalidad que nos otorga Porter es una herramienta de estrategias donde se analiza sucesivamente el conjunto de actividades con el objetivo a mejorar al máximo optimizando una ventaja competitiva.

La cadena de valor cuenta con tres objetivos:

1. La mejora de servicios.
2. La reducción de costos.
3. La creación de valor.

Para cada empresa es importante similar la noción de la creación de valor. Se trata de un sistema analítico concebido para descomponer las distintas funciones de una empresa y examinar el coste que tiene.

De esta manera, en la Figura1. Se puede evidenciar el proceso de la cadena de valor que aplica la empresa Ipecol Ltda. Donde se enfatizan sus actividades primarias.

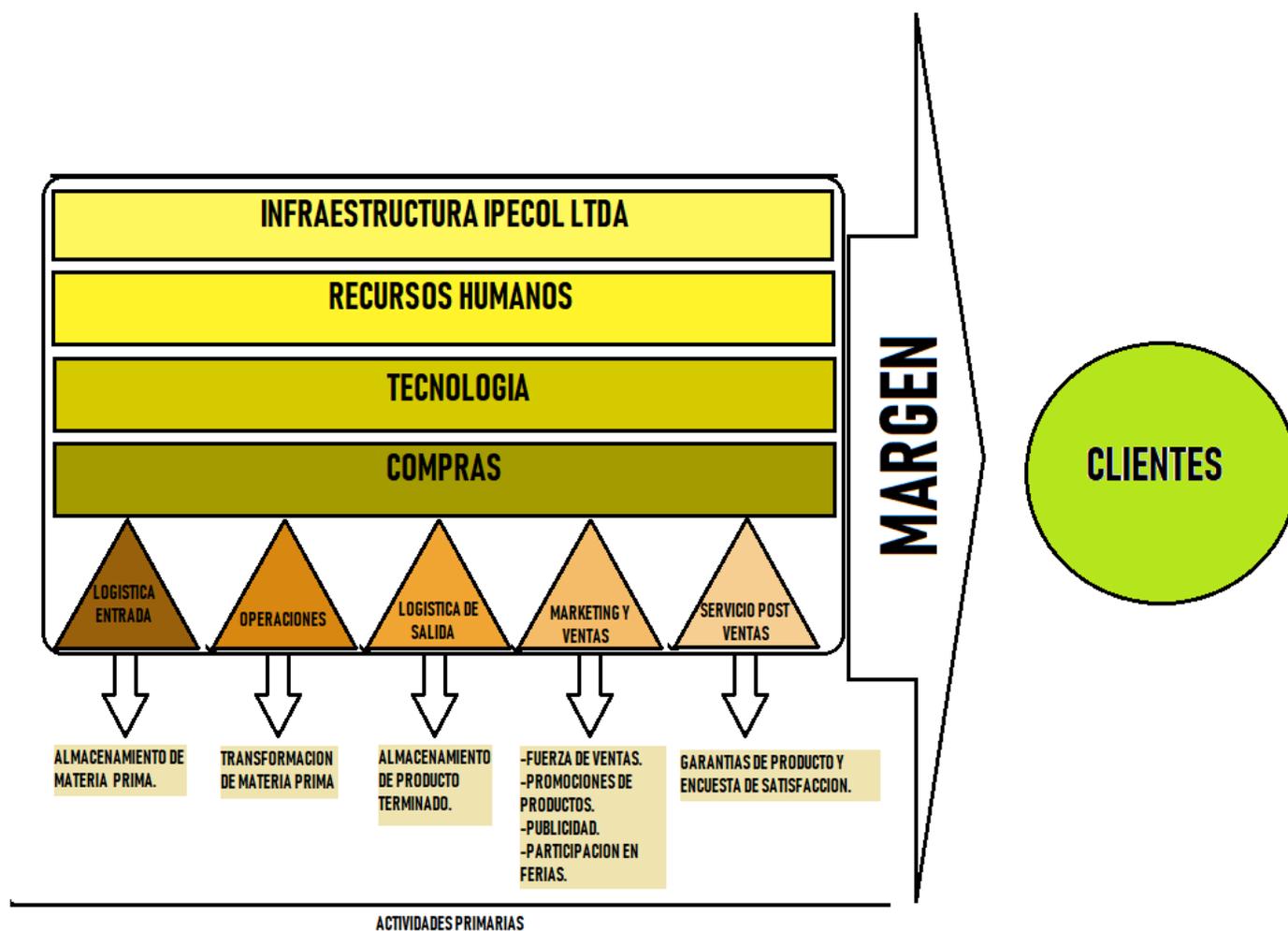


Figura 1. Cadena de Valor Ipecol Ltda. Elaboración propia de datos suministrados por Entrevista semiestructurada (2020)

Logística entrada

Gestionar y administrar de alguna manera las actividades de recibir y almacenar las materias primas necesarias para elaborar su producto, así como la forma de distribuir los materiales.

Operaciones

Las operaciones toman las materias primas desde la logística de entrada y crea el producto. Mientras más eficientes sean las operaciones de una empresa, se proporciona un valor agregado en el resultado final.

Logística Salida

Después de que el producto está terminado, la siguiente actividad de la cadena de valor es la logística de salida.

Marketing y ventas

Aquí hay que tener cuidado con los gastos de publicidad, los cuales son una parte fundamental de las ventas.

Servicio post venta

Los servicios cubren muchas áreas, que van desde la administración de cualquier instalación hasta el servicio al cliente después de la venta del producto.

Capítulo 1. Hitos históricos y modelo organizacional



Figura 2. Logo Ipecol. Ipecol (2020)

Historia

De acuerdo con el Anexo 1, se realizó una entrevista semiestructurada con la Gerente de la empresa Ipecol Ltda, donde se recogió información de primera mano para la estructura de los hitos históricos y el modelo organizacional. Ver Figura. 2 línea del tiempo Ipecol Ltda.

Ipecol Ltda. Es una empresa fundada hace 10 años y ubicada su mayor parte en el barrio 7 de agosto de la ciudad de Bogotá D.C en su creación su razón social era Pindecol Ltda., esta se dedica a la producción y comercialización de productos ferreteros que brindan excelentes acabados para la construcción tradicional y construcción liviana.

Pindecol Ltda. Inicia su actividad en el año 2009 realizando alianzas con empresas proveedoras de materia prima como lo es Omya y Sygla para la elaboración de sus productos que en el momento eran únicamente para la construcción liviana. Con el liderazgo de la gerencia se empieza la búsqueda de clientes potenciales, quienes se encontrarán interesados en la adquisición y promoción de los productos.

En el año 2010 llega a la empresa dos clientes líderes en el mercado de la construcción liviana a nivel nacional **Diseñotec Ltda.** Y **Multiobras Sistema Drywall**, quienes desde ese momento comienzan a tener gran aporte a las ventas de Pindecol Ltda.

Con el incremento de las ventas, se empieza a realizar la adquisición de nuevas máquinas y con ello la llegada de nuevos productos, adicional a esto se hace un cambio de imagen en la presentación de los productos.

Para el año 2014, se hace una alianza con la empresa **Minerales Marfil S.A.S**, empresa dedicada a la fabricación de minerales no metálicos, proveedor de materia prima que nos beneficiaría para la elaboración de productos para la construcción tradicional; llega a nuestro catálogo Tuccol Pañete, Estuco Tuccol y Masilla Gypsumastic 90 minutos.

Con la llegada de los nuevos productos para la construcción tradicional, las ventas en la empresa comienzan a incrementar derivado de sus alianzas comerciales con reconocidas constructoras **Constructora Bolívar y Constructora Arquitectura y Concreto**, para esto la empresa decide implementar un departamento técnico comercial con personal totalmente capacitado, quienes brindan apoyo en las obras que se tenían con las constructoras mencionadas.

La marca empieza a tomar fuerza en el gremio de los contratistas y el mercado ferretero, una vez obteniendo el reconocimiento en el mercado, se decide realizar la contratación de vendedores externos.

A partir del 2018, la empresa hace cambios administrativos, dentro de ellos la modificación de la razón social, llamándose finalmente Ipecol Ltda., se refuerza el departamento comercial asignando un director comercial y técnico, se contrata un servicio con Covinoc S.A quien se encarga del cobijamiento de la cartera vencida, en el departamento de producción se adquieren nueva maquinaria y remodelaciones en la fábrica.

Actualmente la empresa se encuentra con gran reconocimiento a nivel local y nacional, reconocimiento generado por la participación en el año 2019 en la feria Expo construcción y Expo diseño, que se llevó a cabo en Corferias, donde se dio a conocer la marca, y se obtuvieron clientes potenciales para la comercialización de la marca.

▲
Línea del tiempo

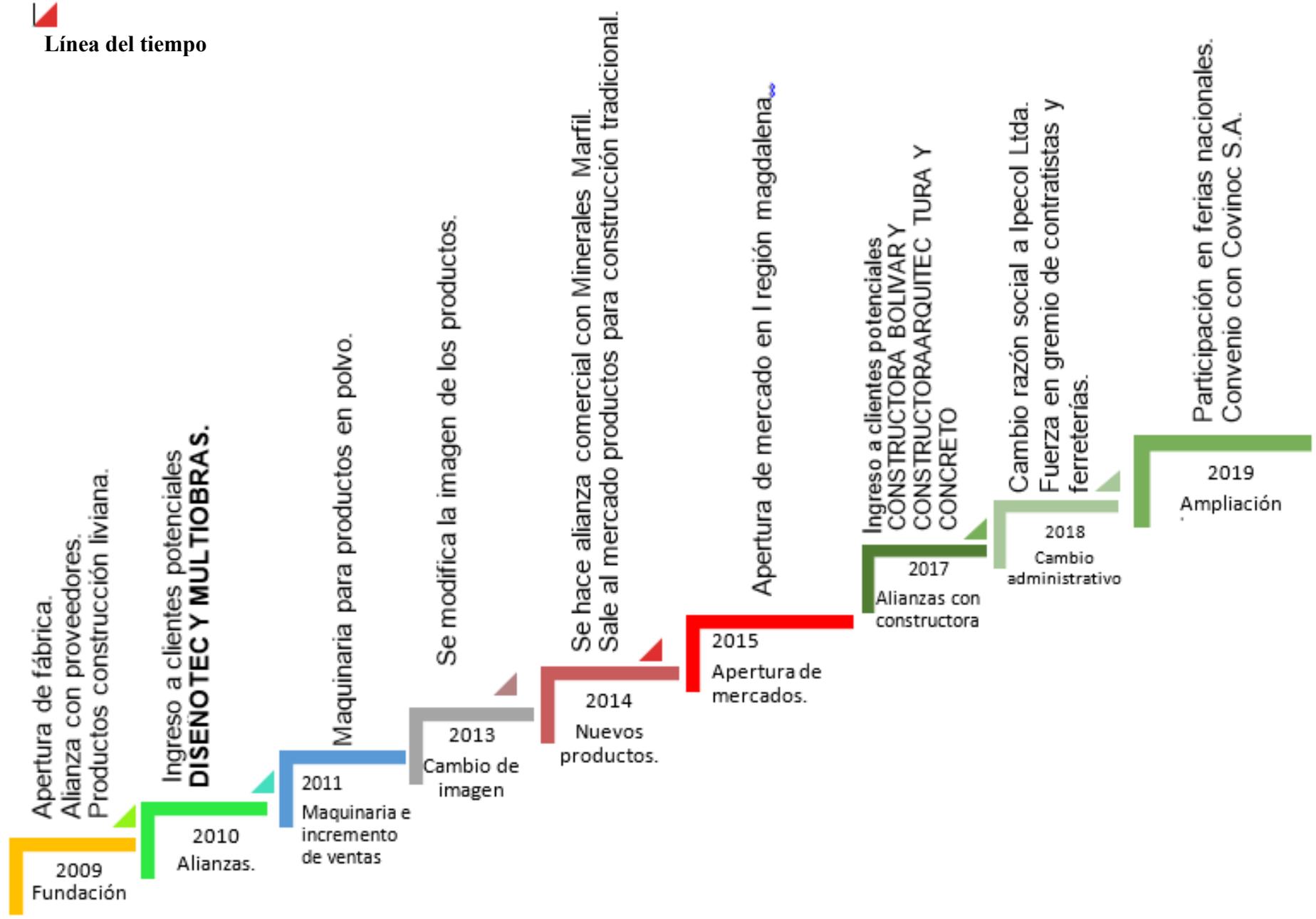


Figura 3. Línea del tiempo Ipecol Ltda. Ipecol (2020)

Misión, Visión y Modelo organizacional de Ipecol Ltda

La empresa actualmente no cuenta con un plan estratégico, se sugiere objetivos estratégicos que se alineen al modelo organizacional actual para dar una mejora en los procesos del modelo jerárquico de la organización: Estratégico, táctico y operativo.

Misión

Fabricar productos de excelencia que satisfagan las necesidades de los clientes y distribuidores a través de la diversa gama de pinturas y estucos que ofrecemos las cuales son elaboradas con la más alta tecnología en términos de calidad, servicio y precios competitivos.

Somos una empresa fabricante de acabados arquitectónicos como: Masilla, pinturas, revoques, pañetes y estuco, buscando brindar a nuestros consumidores soluciones para los acabados de sus proyectos con productos de calidad.

Utilizando la gran experiencia de 10 años en el sistema para el desarrollo y aplicación de novedades, teniendo como prioridad optimizar las características de sus productos para cumplir con los estándares del mercado.

Visión

Ser la empresa líder dentro de la industria de pinturas y estucos, a través de una innovación constante, tecnología y habilidad para competir exitosamente en los mercados internacionales destacando además por su dedicación al progreso de sus empleados, el respeto al medio ambiente y el compromiso con el desarrollo integral del país.

Proyectamos para el año 2022 estar posicionados como una empresa sólida y reconocida en el mercado de fabricación de acabados arquitectónico nacional, desarrollando nuevos productos y soluciones según los requerimientos de nuestros clientes.

Objetivos estratégicos

La empresa actualmente no cuenta con un plan estratégico específico, no obstante, cuenta con objetivos estratégicos informales que se conocerán a continuación.

Ingresos

Incrementar las ventas para el tercer trimestre del año 2020. Buscando nuevos aliados comerciales en diferentes regiones del país.

Crear un departamento comercial con conocimiento del mercado internacional en masillas y pinturas.

Costos

Contratar proveedores a nivel internacional, donde brinde materia prima de calidad y precios asequibles.

Ayudando a reducir los costos de producción a partir de un proveedor en el exterior.

Renovar la cadena de valor general de la empresa para eliminar o evitar algunas actividades generadoras de costos.

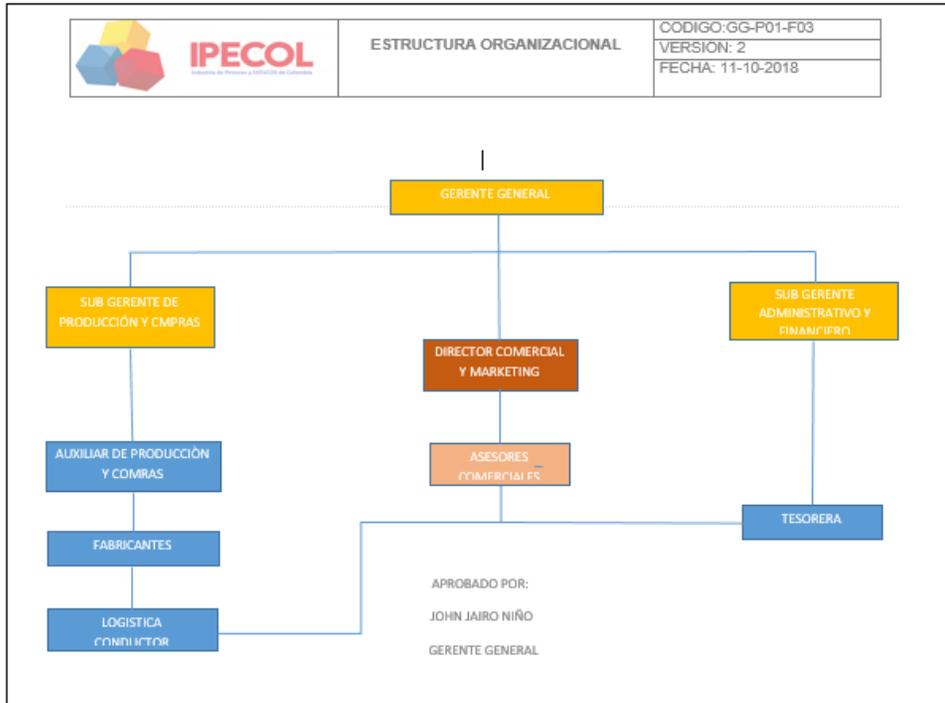
Riesgos

Subcontratar un servicio logístico, para brindar altos niveles de eficiencia en las entregas a nivel local y nacional.

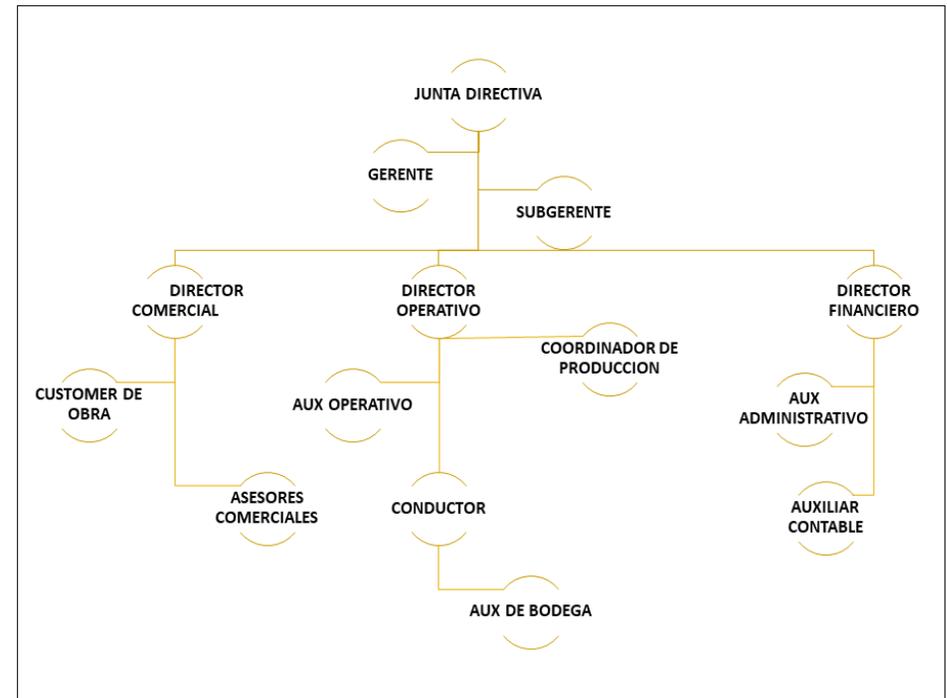
Mejorando la competitividad de las empresas en el mercado local, nacional e internacional.

Mantener la cuota de mercado subsanando los riesgos y costos en la cadena logística.

Modelo organizacional actual y deseado



Organigrama



Organigrama

Figura 4. Modelo Organización Actual de Ipecol Ltda. Suministrado por gerente de Ipecol (anexo 1)

Figura 5. Modelo Organización deseado. Elaboración propia a partir de datos suministrados por (HENAO, 2008)

Tabla 1

*Manual de Funciones****Modelo actual***

<u>Cargo</u>	<u>Funciones</u>
Gerente General	Se encarga de administrar, coordinar, administrar, dirigir las actividades de la empresa, también a la toma de decisiones en base al cumplimiento de los objetivos estratégicos y tácticos organizacionales. Evalúa el rendimiento, desempeño y crecimiento de la Compañía.
Sub gerente de producción y compras	Coordinar y gestionar la producción de los despachos de material según requerimiento. Verificar el estado de la materia prima. Responsable de la seguridad industrial en el área de la fábrica. Analizar el abastecimiento del material y avisar con tiempo al departamento de compras para que de Esta manera no se detenga la producción, adicional realizar picking y packing en bodega.
Sub gerente administrativo y financiero	Realizar actividades administrativas de archivo, control y elaboración de correspondencia, control y manejo de inventarios, realización de ensambles de producción, órdenes de producción y coordinación logística de despachos. Registrar los mantenimientos preventivos y correctivos de cada uno de los equipos y máquinas de la empresa. Coordinar los despachos para la entrega de los clientes. Radicar facturas de ventas y enviarlas al departamento financiero. Recibir y atender llamadas de los clientes, proveedores y demás que requieran información. Brindar información a los asesores comerciales si algún cliente se encuentra en mora o el sistema de la empresa lo tiene bloqueado por no pago.

Director comercial y marketing	Realizar citas, reuniones, o demás a los asesores comerciales de clientes potenciales. Realizar estudios de clientes, como proyección del cliente, delimitando, qué tipo de cliente, tipo de productos de consumos, si es grande pequeño o mediano. Realizar seguimiento y control de la cartera mayor a 30 días, estableciendo contacto con el cliente y depurando su obligación.
Aux. de producción y compras	
Fabricantes	Ejecutar labores relacionadas con la recepción, clasificación, almacenaje y despacho de suministros, materiales, herramientas, equipo y otras mercaderías. Correcto almacenamiento de la materia prima que se adquiere y el envase de producto. Alistamiento de picking y packing en bodega.
Logística conductor	Asistir en la gestión de logística de la empresa, conducción de vehículo NHR, para el transporte de producto terminado para el cliente. Estricto de la ruta entregada, para la entrega del producto. Coordinar con el cliente la disposición que este tiene para recibir el producto. Comunicación sin falta con el cliente en el momento de recibir la programación de la entrega. Coordinar con el cliente la disposición que este tiene para recibir el producto.
Tesorera	Se dedica al manejo de flujo de la compañía realizando ejecución de movimientos bancarios

Nota: Elaboración propia a partir de datos suministrados por Maria pilar gerente de Ipecol (anexo1) (Montoya, 2020)

Tabla 2

*Manual de funciones****Modelo deseado***

<u>Cargo</u>	<u>Funciones</u>
Junta directiva	Es el órgano responsable de planificar, ejecutar y velar por el gobierno de la organización, lo cual hace en nombre de todos los miembros de esta.
Gerente	Direccionar y administrar la compañía. Elabora planes, programas, proyectos, reglamentos, presupuestos y políticas generales y particulares para cada una de las áreas de la empresa se dedica a la toma de decisiones. Recibir informes de ventas y determinar el cumplimiento de ventas. Velar por el cumplimiento de los objetivos organizacionales. Determinar el orden de pago a los proveedores. Ejercer control sobre las funciones y resultados obtenidos para los integrantes de la compañía.
Subgerente administrativo y financiero	Garantizar el cumplimiento de las normas y políticas de la empresa. Evaluar el desempeño de los procesos por medio de entrevistas con el personal. Controlar el buen uso de los recursos de la empresa con el conocimiento de sus proveedores para determinar mejores costos. Revisar y analizar información suministrada. Verificar márgenes de ganancia. Actualizar y modificar los precios de los productos cuando sea necesario. Fijación metas de venta

Director operativo	Establecer la estrategia de desarrollo de los productos. Gestionar los recursos internos tanto de materia prima como el tiempo de sus colaboradores. Garantizar la viabilidad y sostenibilidad de los procesos internos. Integrar todos los procesos internos del negocio
Director comercial	Determinar que productos se requieren, Elegir junto con el subgerente proveedores existentes en el mercado y lograr el alcance de la rentabilidad. Colaborar con el gerente, subgerente y director operativo en la toma de decisiones tales como selección de canales de distribución, planes de ventas, objetivos de venta, tamaño de la red, nuevos productos, modificación de existentes, campañas promocionales. Establecer los objetivos y cuotas de venta del equipo de ventas. Gestionar el territorio de ventas determinando el tamaño de la fuerza de ventas, Organizar al equipo de ventas seleccionando a jefes de equipo y comerciales que lo integrarán. Diseñar los programas de formación, de incentivos y remuneración. Control del equipo comercial.
Customer de obra	Gestionar el territorio de ventas determinando el tamaño de la fuerza de ventas. Asistir a la gestión comercial de la empresa. Buscar aliados para la construcción de obras. Apoyarse con el director comercial para ofrecer los mejores productos a compañías constructoras.
Asesores comerciales	Conocer acertadamente los productos y servicios de la organización. Asesorar de manera real y objetiva a los clientes y sus necesidades. Administrar coherentemente su agenda de trabajo. Mantener una búsqueda constante de nuevos clientes y mercados. Realizar investigaciones constantes acerca del mercado y sus precios. Responsabilizarse del recaudo de cartera de los clientes. Ofrecer un excelente servicio post venta.

Coordinador de producción	Encargado también de realizar el Plan Agregado de Producción. Planificación de Recursos Materiales. Crear un Plan Maestro de Producción. Despachar diariamente, quien apoya en la determinación del control de demanda. Responsable directo de los tratamientos correctivos, preventivos, etc., que necesitan las máquinas/equipos que se utilizan en la producción de bienes. Supervisar las líneas de producción, ajustes y mejoras puntuales
Aux. operativo	Se encarga de apoyar al coordinador de producción. Encargado de dar información al coordinador sobre los estados de máquinas y materia prima. Encargado de revisar pedidos.
Conductor	Conducción de vehículo tipo carga. Transporte, entrega y recogida de mercancías. Verificar los datos de la carga a transportar, como los bultos, kilos y dirección de entrega o recogida según instrucción. Tomar registro fotográfico después del cargue y antes del descargue de la mercancía. Entrega de mercancías, en los plazos establecidos dentro de los parámetros establecidos en la negociación con el cliente. Reportar novedades presentadas en el desarrollo de las labores encomendadas.
Aux. de bodega	Cargar y descargar vehículos cuidando la integridad de la mercancía. Traslado de la mercancía hasta las instalaciones de los clientes, con buena actitud y disposición. Acompañamiento al conductor en trayectos urbanos. Cumplir con las demás tareas asignadas, trabajando en equipo
Aux administrativo	Atender llamadas. Recibir documentación. Actualizar agenda. Interactuar con clientes y atender consultas. Archivar, organizar, guardar y revisar todo tipo de documentos. Realizar fotocopias. Solicitar suministros y acordar el mantenimiento o reparación de los equipos de oficina. Organizar reuniones y encargarse de la logística. Procesar y registrar información mediante la actualización de bases de datos o archivos informáticos.

Aux. contable El auxiliar contable debe apoyar al contador en la realización de operaciones ordinarias y extraordinarias relacionadas con la compra de insumos requeridos para las operaciones de la empresa. Llevar el registro y el control del inventario de activos institucionales y de insumos para oficina. La elaboración y el control de las facturas es una de las tareas que ocupa la mayor parte del tiempo. Conocer con exactitud cómo se encuentran las cuentas bancarias de la empresa y compararlas con el registro de cuentas por cobrar y por pagar de la propia empresa, con el objetivo de que no haya discrepancias entre una cosa y otra. Redacción de los informes contables, que son los registros detallados de todos los bienes muebles e inmuebles de la organización.

Nota: Elaboración propia a partir de datos suministrados por (Henao, 2008)

Catálogo de productos

A continuación, se presenta el catálogo de productos y se prevé que los mencionados se van a incursionar en el mercado internacional. Analizando los productos del caso de éxito de Pintuco la empresa Ipecol Ltda. decide dar preferencia a la línea de Masillas, Estuco y Pinturas para empezar su proceso de selección de los productos a incursionar en el mercado internacional.

Tabla 3

Catálogo de productos

<u>Línea de Pinturas</u>	<u>Nombre</u>	<u>Descripción</u>
	Ipecol vinilo tipo 2 esencial ®	Vinilo para dar acabado sobre placas de fibrocemento, o sobre estuco, Al secar la pintura puede ser brillante o mate para uso en interiores.
	Ipecol vinilo tipo 2 Drywall	Para dar acabado sobre placas de yeso tipo Drywall. Al secar la pintura es mate para que las uniones sean menos visibles.
	Ipecol vinilo tipo 1 superior ®	Vinilo que proporciona una capa selladora lavable y durable tanto en interior como exterior. Es recomendado para pintar fachadas, muros, paredes, cielorrasos, superficies de cemento, concreto, yeso y estuco que requieren alta durabilidad
<u>Línea de Masillas</u>	<u>Nombre</u>	<u>Descripción</u>

	Masilla gypsummastic ®	Se utiliza para hacer terminación final en placas de yeso y para acabados interiores.
	Masilla acrílica panel acabados.	Se utiliza para hacer terminación final en placas de fibrocemento y para acabados exteriores.
	Masilla panel juntas ®	Se utiliza para tratamiento de juntas para fibrocemento y para acabados Interiores.
	Estuco plástico Tuccol interiores ®	Es una mezcla lista de gran blancura y excelente adherencia diseñado estucar sobre muros cielorrasos revoques y pañetes en ambientes interiores. Ofreciendo acabados lisos, tersos y de larga duración.
<u>Línea de Polvos</u>	<u>Nombre</u>	<u>Descripción</u>
	Tuccol pañete listo ®	Base yeso premezclado para pañetar muros y techos en concreto. Ladrillo o bloque en interiores ofreciendo pañetes y duraderos

	<p>Estuco en polvo Tuccol ®</p>	<p>Este producto cuenta con el mismo funcionamiento que el plástico, con diferencia de que este producto se debe preparar como un mortero tradicional.</p>
	<p>Pegamento pegagyp ®</p>	<p>Este producto es de uso exclusivo para las placas de yeso de Drywall, que funciona como un pegamento que se adhiere a la placa de fibrocemento.</p>
	<p>Gypsumastic 90 minutos ®</p>	<p>Masilla premezclada a base yeso para las primeras capas en juntas de placas de yeso, con secado en 90 minutos</p>

Nota: Elaboración propia a partir de datos suministrados por Maria pilar gerente de Ipecol (anexo1)

Capítulo 2. Actividades primarias de la cadena de valor

La empresa cuenta con un proceso logístico de entrada y salida de material, con el que se busca mayor efectividad en la fabricación y distribución de sus productos. Ipecol gerencia estratégicamente el movimiento de almacenamiento de materias primas, productos terminados, desde el proveedor a través de la empresa hasta el usuario final.

Cuenta con una cadena logística dividida en 6 procedimientos:

- ✓ Logística de entrada.
- ✓ Operaciones.
- ✓ Logística de salida
- ✓ Marketing y ventas.
- ✓ Servicio post ventas.

Logística de entrada

Este proceso se encuentra dirigido por el departamento de compras de la empresa, donde están bajo la responsabilidad de proveer el material que necesita para cumplir con su correspondiente funcionamiento.

Inicialmente el área debe contar con una cotización de los materiales que solicita, esta cotización debe contar con información básica del proveedor, como lo son razón social, número de identificación, nombre del vendedor, y la información detallada del material solicitado, incluyendo valores por kilos o unidad.

Ejemplo de cotización



COTIZACIÓN Y CONDICIONES COMERCIALES

Fecha: lunes, 17 de febrero de 2020
 Cliente: PINTURAS DE COLOMBIA PINDECOL
 Atención: PILAR MONTOYA
 Ciudad: BOGOTA

Ponemos a su consideración la siguiente cotización y condiciones comerciales.

REFERENCIA	PRESENTACIÓN	PRECIO PRODUCTO (\$ / kg)	PRECIO FLETE (\$ / kg)	PRECIO TOTAL (\$ / kg)
MICROCARB 90	Bultos x 40 kg	\$154	N/A	\$154
MICROCARB 38	Bultos x 25 kg	\$253	N/A	\$253
MICROTALC 38	Bultos x 25 kg	\$695	N/A	\$695

Figura 6. Ejemplo de cotización de material. (IPECOL, 2020)

Una vez esta cotización sea evaluada y aprobada por el área encargada, se comunica con el proveedor bajo una orden de pedido donde se le confirma la solicitud de los productos adjuntando la cotización anteriormente enviada, con esto el proveedor debe enviar la factura de los que será enviado a la planta de producción.

 Señores: SYGLA COLOMBIA LTDA Nit. 830071604		Industria de Pinturas y Estucos de Colombia IPECOL Nit: 900.280.176 Tels. 2 55 8972 Calle 68 No. 19 35 Orden de Compra No00751 GCO-P01-F03 VERSION 1.				
lunes, febrero 24, 2020						
CODIGO	PRODUCTO	CANTIDAD	UN.	PRECIO UN.	IVA	TOTAL
2002	RESINA V/A LP 50 SOLIDOS 50	200	KILOS	3,350 \$	19	670,000 \$
2033	RESINA ELASTOMERICA A/S 57 3540 ACRITEN	200	KILO	4,900 \$	19	980,000 \$
2043	RESINA PVA VAMCRIL 2057 NF	400	KILO	3,700 \$	19	1,480,000 \$
SON: TRES MILLONES SETECIENTOS VEINTICUATRO MIL SETECIENTOS PESOS MCTE.				SUBTOTAL:		3,130,000 \$
OBSERVACIONES:				DESCUENTO:		0.00 \$
				IVA TOTAL:		594,700.00 \$
				TOTAL :		3,724,700.00 \$

Figura 7. Ejemplo orden de compra (IPECOL, 2020)

Aprobada la factura, el proveedor hace envío del material bajo una remisión de entrega, la cual debe coincidir con la factura anteriormente enviada, quienes reciben el material es el coordinador de producción, quien debe verificar que el material venga en buen estado.

Recibida la materia prima en buen estado en la planta de producción, el coordinador de producción debe encargarse de que la materia prima sea ubicada correctamente en el área de almacenamiento, para que este sea le asigne el lote de ingreso.



Figura 8. Ejemplo orden de almacenamiento. IPECOL (2020)

Operaciones

Una vez organizada la materia prima y seleccionado el material, el director operativo realiza una orden de producción donde especifica, que producto que se va a fabricar. En este formato se le indica al personal, nombre del producto, cantidades y en qué presentación debe ser empacado el producto, ya que de esto depende el stock que se maneja en el alistamiento de producto terminado.

Adicional al formato de producción se hace anexo de la planilla de la fórmula de cada producto y entrega de lotes para cada producto final. Esto con el fin de que cada proceso de producción no sea alterado y se mantenga la calidad del producto.

Maquinaria de Ipecol



Figura 9. Planta de producción. IPECOL (2020)



Figura 10. Planta de producción. IPECOL (2020)

Ejemplo de orden de producción Ipecol Ltda.

 IPECOL <small>Industria de Pinturas y Estucos de Colombia</small>		ORDEN DE PRODUCCION INDUSTRIAS DE PINTURAS Y ESTUCOS DE COLOMBIA		
PRODUCTO	MASILLA GYPSUMASTIC	FECHA DE FAB	01-04-20	
ENCARGADO	CAMILA MADERO CARDENAS	FECHA DE ENTREGA	02-04-20	
CARGO	DIRECTOR OPERATIVO			
CODIFICACION	PRODUCTO TERMINADO	CANTIDAD	TIEMPO	COSTO FAB
1	CUÑETE DE MASILLA	50	1 H 30 MIN	\$2.435.679
2	BALDE DE MASILLA	20		\$1.876.300
3	GALON DE MASILLA	50		\$567.490
OBSERVACIONES	SE HACE ENTREGA DE STICKERS PARA IDENTIFICACION DE PRODUCTO			
AUTORIZADO POR			FABRICADO POR	

Figura 11. Ejemplo orden de producción. IPECOL (2020)

Después de la fabricación del producto los auxiliares de producción se encargan de lotear cada producto y de ubicarlo en su respectivo lugar, ya que los productos son ubicados de acuerdo con la línea y presentación a la que cada uno corresponda, estas se dividen en línea de Masilla, línea de pintura y línea de estucos. Con el fin de obtener una medida sobre el stock de cada uno de los productos de Ipecol. Esto también colaborando con el seguimiento al inventario del producto final.

Acomodado el material, el auxiliar de producción debe presentar un formato de alistamiento, este formato hace informe del material que queda en la existencia de cada línea, dando a conocer al coordinador con cuántos productos empezó y con cuántos productos finalizó una vez se hizo el procedimiento de producción.



Figura 12. Ejemplo alistamiento del producto terminado. IPECOL (2020)

Logística de salida

La logística de Ipecol depende de la flota propia de la empresa, donde se cuenta con 3 camiones turbo con capacidad máxima de 4.5 toneladas.

Realizada la factura se procede a hacer entrega del formato de despacho al director operativo, quien se encargará del cargue y entrega de los productos. Donde notifican internamente al asesor y que camión y qué conductor realizar el despacho de la mercancía. También hace entrega del manifiesto de carga de los productos que transporta cada uno de los conductores (este se entrega cuando la mercancía se despacha fuera de Bogotá).

En ocasiones los clientes notifican que se les facilita recoger el producto, en este caso se procede a realizar el formato de despacho con los datos del cliente, donde se notifica que el cliente se acercó a la fábrica.



Figura 13. Flota de distribución. IPECOL (2020)

Marketing y ventas

Ventas.

Este proceso es dirigido por el área comercial de la empresa, ellos son los encargados de promocionar y/o vender el catálogo. Ellos cuentan con 3 procedimientos internos en el área para realizar la venta.

Búsqueda de clientes

A cada asesor se le hace entrega de una base de datos de clientes, ellos deben acercarse al cliente y realizar la promoción del catálogo, brindando información y calidad de los productos.

Cotización

Una vez el cliente manifieste interés por los productos, los asesores le realizan una cotización dándole valores de acuerdo con su perfil. (Distribuidor o contratista), con las cantidades que ellos consideren realizar para su próxima compra.

Orden de venta y facturación

Una vez aprobada la cotización, el asesor procede a enviar la orden de venta, con los datos específicos de cada cliente, donde notifica cantidades, producto, valores y forma de pago con este documento se procede a realizar la facturación. De manera obligatoria el asesor debe hacer envío de documentación del cliente. (Cédula de ciudadanía, Rut, cámara de comercio).

Para que la orden de venta tenga total validación debe ser firmada y aprobada por cada cliente.

IPECOL		ORDEN DE PEDIDO		FECHA	
CO-PT-002 VIGENCIA DESDE DICIEMBRE VERSIÓN 2		03	03	2020	
CLIENTE: <i>construccion wall</i>	TELEFONO:				
NIT: <i>900937292-3</i>	CONTACTO DE COMPRAS:				
DIRECCION: <i>carre 15 # 12-08</i>	CONTACTO DE CARTERA:				
PUNTO DE VENTA / SUCURSAL: <i>control</i>	CONTACTO DE BODEGA:				
CANTIDAD	PRODUCTO	VALOR SIN IVA			
<i>30</i>	<i>Bultos de pegajap</i>	<i>177.955</i>			
<i>50</i>	<i>cunetas de tipo 2</i>	<i>65.567</i>			
<i>50</i>	<i>Bultos de yeso macfil</i>	<i>12.346</i>			
<i>15</i>	<i>Bolsas de yeso 5 kilos</i>	<i>3.993</i>			
<i>10</i>	<i>Bultos de Esp. Tuccol Parata</i>	<i>14.312</i>			
DIRECCION DE ENTREGA: <i>carre 15 # 12-08</i>		OBSERVACIONES: <i>credito</i>			
FIRMA DEL CLIENTE		FIRMA DEL COMERCIAL			
<i>[Firma]</i>		<i>[Firma] John Jarro B.</i>			

Figura 14. Ejemplo formato orden de venta. IPECOL (2020)

Marketing

El marketing de Ipecol es un proceso a cargo del director comercial, en esta área se organiza la información de los productos de la empresa. Ejecutando un plan de venta a partir de la información real de los productos que se fabrican, este plan va enfocado en el cliente.

Ipecol implementa el marketing mix, mejor conocido como el marketing de las 4P, son variables estrictamente necesarias para definir por parte de la empresa, debido que es el que se adapta a las necesidades del cliente. Estas dividiéndose en 4 variables.

Producto

Implementar las características de cada producto con la finalidad de que el cliente, tenga conocimiento del manejo de cada uno de los productos que se maneja en Ipecol.

Precio

Mantener un precio competitivo ya que determina el beneficio de la empresa. Ajustar el precio conlleva a tener un gran impacto en el porcentaje de ventas o en la demanda del producto.

Distribución

Como marca se busca que los productos lleguen al mayor número de establecimientos posibles, por lo cual realizan la entrega directamente Ipecol con la flota con la que cuenta, brindando una experiencia personalizada a cada uno de los clientes.

Promoción

Impulsar el reconocimiento de la marca y las ventas, generando planes de desarrollo donde se componen elementos como. (Promoción en ventas, relaciones públicas, publicidad).

Servicio post venta

El servicio post venta al cliente implica seguir brindado un excelente servicio después de la etapa de venta, esto con el fin de mantener una buena relación con el cliente.

El encargado de este proceso es el asesor comercial ya que es el principal canal de contacto con el cliente, también es el encargado de realizar la encuesta de servicio una vez se realiza la primera venta, donde se tiene en cuenta a evaluar.

Formato de encuesta de satisfacción cliente (Anexo 2)

El objetivo de esta encuesta es brindarle apoyo al cliente una vez reciba por primera vez los productos de la empresa, certificar una fidelización con el cliente y brindar la mejor experiencia. Para la empresa también es importante debido que con esta encuesta la empresa puede evidenciar cuales son los procesos por mejorar, para brindar mejor calidad al servicio.

La empresa también cuenta con una casilla donde el cliente puede notificar si tiene alguna garantía o reclamo sobre el producto adquirido, en esta encuesta el cliente puede realizar la notificación y reclamarle frente al asesor comercial, teniendo en cuenta que debe notificar el nombre del producto, el lote del material y número factura de cuando realizó la adquisición del producto.

Una vez se analice el procedimiento que tuvo el producto se procede a recoger la mercancía que se encuentra en mal estado y se hace devolución con un nuevo producto en buen estado.

Ipecol también cuenta con canales de servicio al cliente como:

1. Correo corporativo. info@ipecol.com
2. Contáctenos en página web: <http://www.ipecol.com/contacto.php>
3. Línea telefónica.
4. Línea de atención en oficina principal.

Capítulo 3. Proceso de internacionalización Pintuco

La apertura económica que se dio en la economía colombiana a comienzos de los años noventa fue uno de los motivantes para que el Grupo comenzara su proceso de internacionalización. Durante los primeros años de esta década, el desempeño del sector químico estuvo por encima del comportamiento de la industria nacional. Las compañías de pinturas se vieron favorecidas con la apertura debido a que manejaban unos estándares de calidad por encima del promedio de la industria nacional, lo cual les dio una ventaja competitiva frente a productos de los países vecinos.

Cuando el Grupo Orbis (antes Grupo Mundial) es un conglomerado empresarial basado en Antioquia, empezó a lograr la consolidación en el mercado local, decidió establecer como visión: "Ser el líder en el mercado andino de pinturas". Por otro lado, la estrategia corporativa del GIM consideró la expansión del negocio de químicos (resinas, polímeros y otros) hacia mercados donde se había penetrado con exportaciones, como Ecuador, Perú, Bolivia, Chile y Centroamérica. (Carlos Ramirez, 2004)

Pintuco es una de las 30 compañías privadas más grandes de Colombia, tiene presencia en 15 países latinoamericanos y exportaciones a 25 países más. Su foco es el mejoramiento del hábitat en los negocios de Pinturas y recubrimientos (**Pintuco**), Producción y comercialización de químicos (**Andercol**), Tuberías GRP, tanques y rehabilitación (**O-tek**) y Comercio y distribución ferretera (**Mundial**).

Cuenta con más de 4.500 empleados, 300.000 clientes y 3.000 proveedores en 15 países de Latinoamérica. (PINTUCO, s.f.)

Hitos de internacionalización de Pintuco

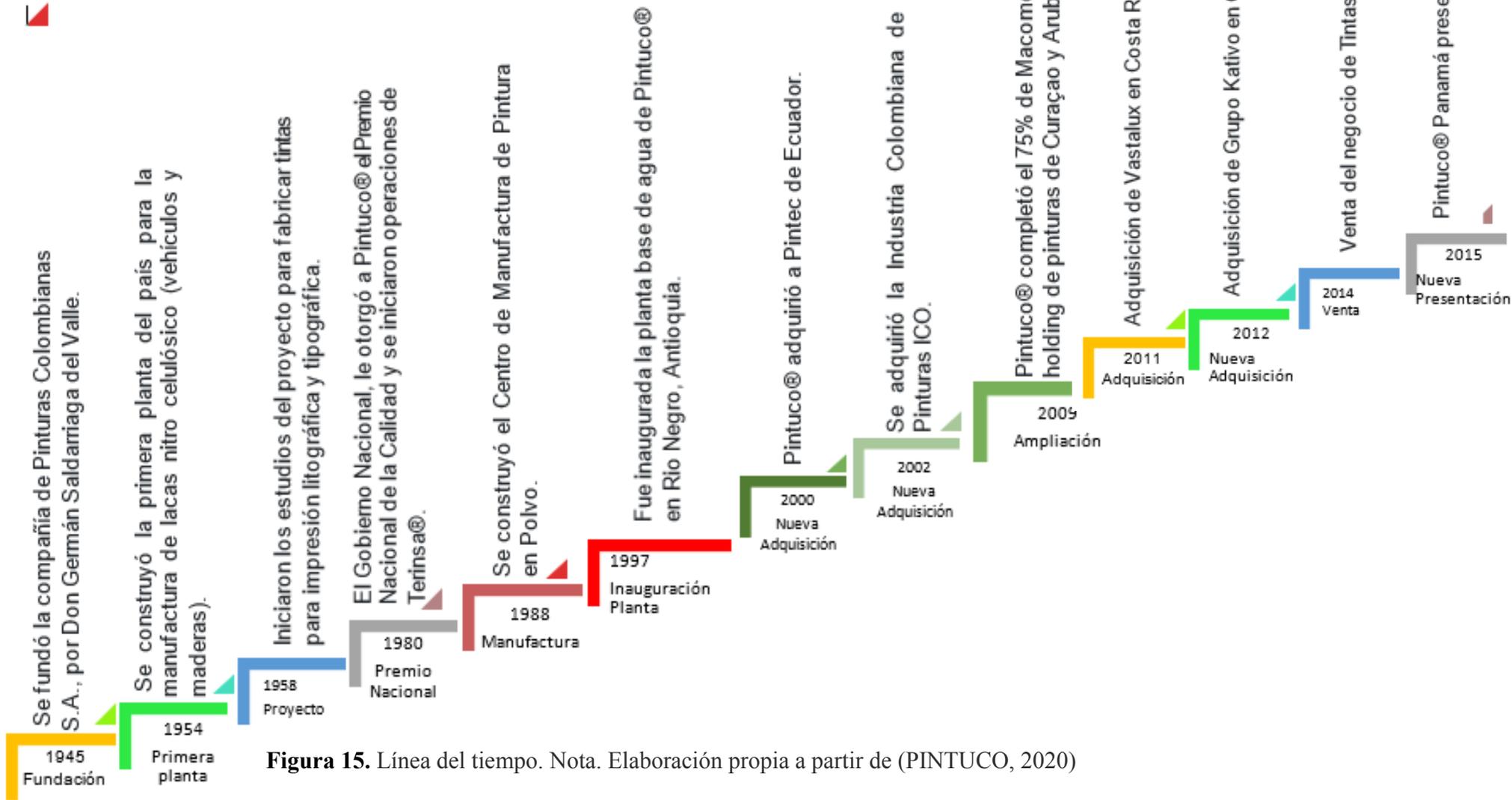


Figura 15. Línea del tiempo. Nota. Elaboración propia a partir de (PINTUCO, 2020)

Productos

No solo produce pinturas decorativas (Viniltex, Koraza, Pintulux, Ico, Terinsa), sino también recubrimientos especializados para la construcción y la infraestructura. Hoy, acompaña la gran inversión pública en recuperación y reconstrucción de la red vial en Colombia con la señalización de las vías 4G, con pinturas especializadas para demarcación vial, señalización y recubrimientos para los sectores fluvial y marino.

Cuenta con un amplio portafolio de productos para la construcción. En el mercado industrial ofrece soluciones para mantenimiento y marinas, señalización, recubrimientos en polvo, automotriz, maderas, envases, tapas y arquitectura metálica. (Carlos Ramirez, 2004).

Líneas de productos

Se exponen los siguientes productos dada la importancia que tienen en el mercado nacional e internacional según análisis que realizo Ipecol referente a su competencia. Según entrevista semiestructurada la gerente (ver anexo 1) indica que estos productos son los que más se venden y se solicitan, por ende, la compañía quiere incursionar en este nicho de mercado para generar mejor rentabilidad y reconocimiento.

Tabla 4

Catálogo de productos

<u>Línea de Pinturas</u>	<u>Nombre</u>	<u>Descripción</u>
	Estucomastic	Es una masilla plástica lista para usar, con doble funcionalidad ya que puede usarse como estuco interior y como masilla para tratamiento de juntas en placas de yeso (Drywall).
	Masilla construmastic interior.	Es una masilla plástica para sistemas livianos de construcción en interiores, listo para aplicar, de alto poder de relleno para el tratamiento de juntas en placas de yeso (Drywall), con acabados más limpios, tersos y rápidos.
	Vinilo tipo 1 constructor	Es una pintura Tipo 1 base agua fabricada con copolímeros acrílicos de excelente cubrimiento y adherencia, acabado mate, de fácil aplicación y rápido secado, lavable y durable lo que lo hace especial para acabados arquitectónicos en obras de construcción.
	Masilla de relleno	Es una pasta acrílica base agua, de granulometría gruesa para lograr alto poder de relleno. Especialmente diseñada para nivelar, corregir y preparar paredes verticales interiores y exteriores, que posteriormente se van a pintar, estucar o dar acabado con texturas.
	Estuco profesional obras	Es una masilla plástica de alta blancura para uso interior como solución especializada para obras, listo para usar y de excelente adherencia sobre diferentes materiales de construcción.

Nota: Elaboración propia a partir de datos suministrados por (PINTUCO, s.f.) y anexo 1.

Países donde se encuentra ubicado

Pintuco durante su proceso de internacionalización ha realizado presencia a través de plantas y tiendas pinta casa en 11 países de América Latina brindando soluciones en hogares, construcción, infraestructura, industria y el sector automotriz.

Contando con siete plantas de producción en Colombia, Venezuela, Ecuador, Panamá, Costa Rica, Honduras y Curacao, Y contando con tiendas pinta casa Aruba, Curacao, El Salvador, Guatemala, Nicaragua y Panamá.

Proceso de internacionalización

A Continuación, se realiza una descripción de los procesos de internacionalización que realizó Pintuco en cada uno de los países, donde se demuestra que la empresa ejecutó el modelo Uppsala en el trayecto.

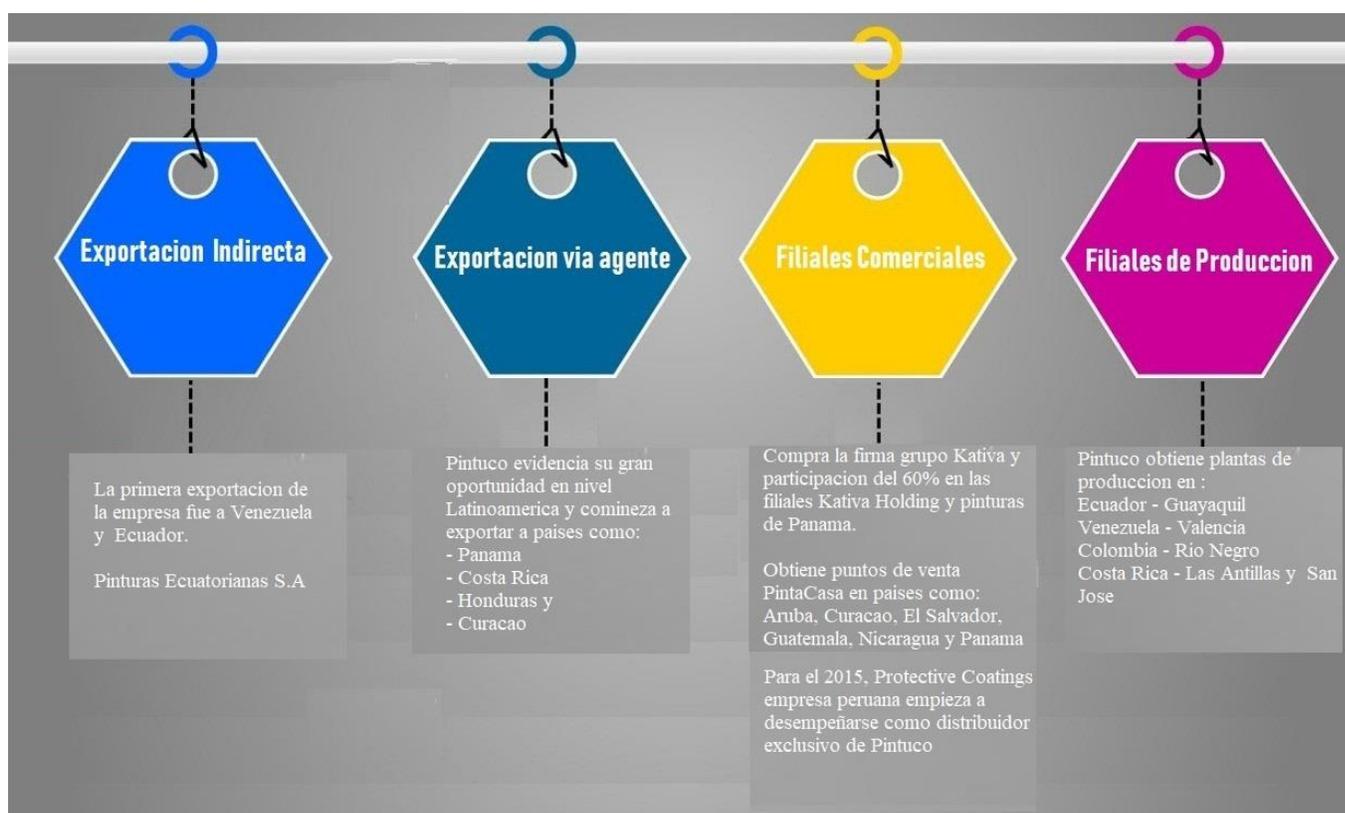


Figura 16. Internacionalización Uppsala de Pintuco. Nota. Elaboración propia a partir de datos suministrados por PINTUCO (2020), Ramirez y Rodriguez (2004) y Rivera (2017)

A comienzos de los 90's el grupo decide empezar su proceso de internacionalización. Debido que en este año la empresa de pinturas se estaba viendo favorecida con la apertura debido a que

estaban manejando estándares de calidad por encima del promedio nacional, lo cual les permite una ventaja competitiva frente a sus competidores a nivel nacional e internacional a nivel latinoamericano. Lo que le permitió a la empresa desplazar personal a Venezuela y a Ecuador con el fin de empezar un estudio de mercado y el funcionamiento de los puntos de ventas.

Pintuco inició su proceso de internacionalización, realizando su primera exportación a Venezuela, Ecuador y diferentes países de Centroamérica. Con la ayuda de su consorcio Grupo Orbes fueron generando estrategias comerciales con los países donde deciden cambiar su proceso de internacionalización no sólo exportando sus bienes a países latinoamericanos, sino por la necesidad de producir sus productos localmente en el país de destino, es por eso que el gerente de Pintuco decide realizar su primera inversión en el país de Venezuela.

Venezuela

Este país fue el primer contacto que tuvo Pintuco a nivel internacional, en el año 1993 realizó la compra del 35% de la corporación Grupo Químico de Venezuela, el más grande productor de pintura en Venezuela, hasta realizar la compra del 79% de las acciones en el año 1994, desde la primera compra de acciones, Pintuco adquiere la licencia de producción de este proveedor lo que le ayuda a aumentar los galones de venta hasta de un 20%.

Pintuco antes de ingresar al mercado venezolano, la empresa compite vía exportaciones con Sherwin Williams, pero al realizar la inversión en el Grupo Químico de Venezuela, lo que generó para Pintuco salir de este competidor y aumentar la participación en el mercado.

Venezuela es un mercado muy importante para el sector de la pintura, dado que el nicho de mercado decorativo, automotriz y de mantenimiento industrial es amplio. Para el 2003 Pintuco contaba con un 27% del mercado arquitectónico.

Pintuco al ver el éxito que tiene su marca en el país de Venezuela comprueba que su estrategia al invertir en la producción local lo hace más competitivo en el mercado, de esta manera decide realizar este proceso de la misma manera en países como Ecuador, Perú, Panamá y El Caribe. (Carlos Ramirez, 2004)

Ecuador

Cuando Pintuco estudia la idea de ingresar al mercado ecuatoriano evidencia que hay un mercado insatisfecho, ya que las empresas en el momento no contaban con la capacidad de producir la cantidad demandaba. Es por esto que Pintuco decide realizar la adquisición de la firma

Pinturas Ecuatorianas S.A, como estrategia para acceder al canal de distribución de pinturas y poder ofrecer sus productos con la marca Pintuco.

La marca Pintuco penetra en el mercado ecuatoriano, permitiendo obtener un rápido crecimiento y reconocimiento. Gracias al sistema de distribución y al manejo de sus precios lo que ha permitido ganar confianza con sus clientes. Pintuco exige gran seriedad comercial para que los precios no tengan gran variación por las promociones o descuentos especiales.

Para el 2003 Pintec obtiene el 25% de participación del mercado arquitectónico, con su marca Pintuco y Glidden, la última siendo producida bajo una licencia. Pintuco fue reconocida como una marca moderna. (Rodriguez, 2004)

Perú

En Perú el consumo no es como el que se maneja en Venezuela o en Ecuador, pero para el año 2001 Pintuco obtuvo el más grande porcentaje de ventas en este país que fue aproximadamente USD\$1.100.00 uno de los años más fuerte desde su llega al mercado, a pesar de que al siguiente año sus ventas fueron menores, Pintuco persiste en invertir en este país ya que Perú demuestra que es un potencial para los productos colombianos.

Desde la llegada de Pintuco a Perú se había retrasado las negociaciones con las empresas que tenían el liderazgo del mercado debido a la inestabilidad de la política y la economía peruana. La empresa de Pintuco Ecuatoriana le brinda facilidad para entrar a Perú exclusivamente con sus puntos de ventas y oficina comercial.

Para el 2015 Pintuco comienza a desempeñarse como gran distribuidor exclusivo de International Paint en Perú con Protective Coatings. Pintuco sigue estudiando proceso de inversión para alguna de las plantas que se encuentra en Perú, para poder ejercer el procedimiento de producción y comercialización local. (Rodriguez, 2004)

Para el año 2018, Pintuco realiza el primer evento de demarcación y seguridad vial con la ayuda del sector de transporte y seguridad de Perú. en **Pintuco** se realizó el primer evento de **Tendencias Tecnológicas para Demarcación y Seguridad Vial** en Perú, con el fin de reunir a representantes del sector de transporte y vías, y profundizar, junto a expertos nacionales e internacionales, en el conocimiento de las últimas tecnologías en demarcación y el impacto de estas en la seguridad vial. Este proyecto contó con la participación de 51 personas, entre quienes se encontraban miembros de ministerios de transporte y comunicaciones, pro vías nacional y pro vías descentralizadas, concesiones, municipalidades y contratistas.

Panamá

Pintuco en Panamá se ha vuelto todo un reto debido que cuenta con dos problemas. Inicialmente el de legislación laboral debido a que ellos exigen cierto porcentaje de extranjeros para una empresa establecida en Panamá, uso como protección del trabajo al ciudadano.

“Todo empleador mantendrá trabajadores panameños, o extranjeros de cónyuge panameño o con diez años de residencia en el país, en proporción no inferior al 90 por ciento del personal de trabajadores ordinarios, y podrá mantener personal extranjero especializado o técnico que no exceda del 15 por ciento del total de los trabajadores.” Cap.1 Art 17 Cod Trabajo Panameño.

Y para continuar cuenta con un formato que emplea para la distribución, ya que las fábricas de pinturas trabajan directamente con tiendas propias para realizar la distribución de material, y Pintuco cuenta con un esquema de tercerización. Por este motivo la empresa decide dedicarse a buscar otros mercados desde las instalaciones de Panamá, con el fin de penetrar otros mercados de Centroamérica.

Costa Rica

Para el 2011 la firma compra Vastalux y crea una red de distribución comercial en Costa Rica y Panamá, en el 2012 Pintuco decide realizar la compra de Grupo Kativo y realiza participación del 60% en las filiales Kativo Holding y Pinturas Mundial de Panamá. Esta participación le abre el mercado a Pintuco a ampliar el negocio de las pinturas en Centroamérica. Adquiriendo tres plantas de producción de pinturas ubicadas en Costa Rica, Honduras y Panamá. Además, su cobertura comercial Panamá, Costa Rica, Nicaragua, Honduras, El Salvador y Guatemala, con una red de siete centros logísticos, más de 550 distribuidores, 66 tiendas propias y más de 210 distribuidores de pintura automotriz. (Velázquez, Gerente de Comunicaciones, 2012).

Andrés Ortega, Gerente de Compañía Global de Pinturas S.A., Pintuco, expresó la importancia de esta adquisición pues fortalece la presencia regional de la entidad: “El mercado centroamericano tiene gran atractivo para nosotros, pues reporta una dinámica creciente. Para los usuarios, tendremos una gama de productos de gran interés, especialmente quienes buscan innovación y calidad. Al unir el conocimiento y la experiencia de Pintuco con el portafolio de productos y la reconocida calidad de Vastalux, se abren importantes oportunidades de desarrollo y satisfacción de los consumidores. Así mismo, se crea una plataforma que habilitará la expansión futura a toda la región centroamericana”, (Ortega,2011).

Sun Chemical

Para el año 2014, El grupo entregó su participación del 50% en el negocio de Tintas S.A para impresión, a empresa de sector.

Tras vender sendas participaciones accionarias en el negocio de tintas para impresión, el grupo colombiano Mundial terminó su proceso de focalización en sectores de pinturas, químicos, tuberías para aguas y comercio. Por ello, anunció desde Medellín que sus compañías líderes de la nueva estrategia serán, respectivamente, Pintuco, Andercol, O-tek Internacional y Mundial S.A.S.

Menciona Jersey Rudi “Y finalmente el comprador fue Sun Chemical Group Cooperatief, conglomerado holandés que antes de las mismas poseía el restante capital social de Tintas y Sinclair. La compra de acciones de Tintas y Sinclair por parte de Sun Chemical fue realizada a través de su subordinada Tring Acquisitions Co., firma creada para el efecto en Bogotá” (Rudi,2014).

Conclusiones

El trabajo propone la organización del organigrama de acuerdo con el modelo jerárquico, donde se definen unos objetivos estratégicos, que deben tenerse en cuenta, para la formulación tanto del plan estratégico como de un plan de internacionalización.

Actualmente la empresa cuenta con actividades que agregan valor que se muestran en los diferentes eslabones, además tiene un proceso de seguimiento administrativo que lo hace a partir de formatos internos de la empresa.

Finalmente, como conclusiones, se decide derivar las lecciones aprendidas por Pintuco, que se dividen en 4 etapas de la teoría modelo Uppsala de internacionalización.

Etapa 1: Exportaciones esporádicas. Pintuco inicio sus exportaciones esporádicas a Venezuela y Ecuador, lección para Ipecol empezar con mercados más cercanos geográficamente, con el fin de adquirir su primera experiencia internacional.

Etapa 2: Pintuco decide contratar un representante en los países donde tiene presencia, la lección aprendida para Ipecol es tener más confianza y experiencia en un mercado exterior, puede contratar un representante para hacer presencia de los productos en el mercado internacional.

Etapa 3 y 4: Pintuco adquiere firmas comerciales y a su vez plantas de producción, inicialmente en Panamá, lo que puede hacer Ipecol después de pasar por la incursión exportadora y luego permanente se puede pensar en una alianza estratégica de comprar una empresa pyme en otro país de Latinoamérica.

La experiencia de esta última empresa fue desarrollarse y posicionarse primero en el mercado local, para luego si iniciar su proceso de su internacionalización, en este Este proceso gradual permitió no asumir tantos riesgos ya que el posicionamiento de marca nacional le permitía acceder a los recursos necesarios y la liquidez suficiente para mantenerse con rentabilidad en el mercado, por otro lado el análisis de las operaciones de la empresa y su estrategia permite desarrollar la competitividad necesaria de los productos frente a otras compañías, ya que se genera una investigación frente a las funciones de cada departamento mejorando los servicios prestados, reduciendo los costos y creando valor que se necesita para que dichos productos se posicionen en el mercado tanto nacional como internacional.

Referencias

- Ramirez, C. (2004). Obtenido de <http://www.scielo.org.co/pdf/eg/v20n93/v20n93a05.pdf>
- Dane-dimpe-eam-2016. (31 de 1 de 2018). Obtenido de Dane-dimpe-eam-2016, enero 31, 2018
- Henao, A. O. (2008). Obtenido de <https://mail.google.com/mail/u/2/#search/funciones?projector=1>
- Henao, A. O. (2008). Manual de funciones procesos y procedimientos. pereira: universidad tecnologica de Pereira. Obtenido de [file:///C:/Users/coordinador.transpor/Downloads/MANUAL+PROCESOS+Y+PROCEDI+MIENTOS1%20\(1\).pdf_t=1424626660.pdf](file:///C:/Users/coordinador.transpor/Downloads/MANUAL+PROCESOS+Y+PROCEDI+MIENTOS1%20(1).pdf_t=1424626660.pdf)
- IPECOL. Productos Ipecol. (2020). Obtenido de <http://www.ipecol.com/>
- Johanson, J. y.-P. (1975). "The internationalization of the firm-four Swedish cases", *Journal of Management Studies*, Vol. 12.
- minutos, R. E. (2020). Obtenido de <https://books.google.com.co/books?id=W3AODAAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=cadena+de+valor+michael+porter&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwjny7yBlf3oAhWQMd8KHSISDNcQ6AEIKDAA#v=onepage&q&f=false>
- Montoya, I. G.-M. (2020). *Funciones cargos IPECOL*. Bogota. Obtenido de IPECOL-Gerente-Maria Pilar Montoya. (2020). *Funciones cargos IPECOL*. Bogota.
- Otero. (s.f.). Obtenido de https://www.researchgate.net/profile/Alfredo_Otero-Ortega/publication/326905435_ENFOQUES_DE_INVESTIGACION_TABLA_DE CONTENIDO_Contenido/links/5b6b7f9992851ca650526dfd/ENFOQUES-DE-INVESTIGACION-TABLA-DE-CONTENIDO-Contenido.pdf
- PINTUCO. (s.f.). Historia de pintuco (2020). Obtenido de <https://www.pintuco.com.co/sobre-pintuco/nuestra-historia>
- PINTUCO. (s.f.). Productos de Pintuco (2020). Obtenido de <https://pintuco.com.co/productos/decoracion-y-remodelacion>
- Porter. (2016). Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/993/99318788001.pdf>
- Rivera, A. R. (2017). Obtenido de <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/29056/1/Angel%20Delgado%20Rivera%20df.pdf>

- Rodriguez, B. J. (19 de 07 de 2004). Obtenido de <https://core.ac.uk/download/pdf/7088372.pdf>
- Dinero.com. Pintuco compra grupo Kativo. (2020). Obtenido de <https://www.estrategiaynegocios.net/empresasmanagement/empresas/459557-330/pintuco-compra-grupo-de-pinturas-kativo-en-centroamerica>.
- Grupo Orbis. Culminación de compra Grupo Kativo. (2020) Obtenido de. <https://www.grupo-orbis.com/images/pdf/inversiones-mundial-anuncia-adquisicion-por-parte-de-su-filial-pintuco-del-control-del-grupo-kativo.pdf>.
- Fierros.com. Pintuco compro el grupo Kaivo. (2020). Obtenido de. <https://fierros.com.co/noticias/Pintuco-compro-el-Grupo-Kativo/>
- Eltiempo.com Pintuco Cierra compra del grupo Kativo. (2020). Obtenido de [.https://www.eltiempo.com/archivo/documento/DR-57867](https://www.eltiempo.com/archivo/documento/DR-57867)
- Elnuevosiglo.com. Pintuco adquiere Vastalux. (2020) Obtenido de. <https://elnuevosiglo.com.co/articulos/10-2011-pintuco-adquiere-costarricense-vastalux>
- Semana.com. Pintuco compra empresa de pinturas en costarica. (2020). Obtenido de. <https://www.semana.com/negocios/articulo/pintuco-compro-empresa-pinturas-costarica/138119/>
- Portafolio.com. Pintuco se va del negocio de las tintas. (2020) Obtenido de <https://www.portafolio.co/negocios/empresas/dueno-pintuco-negocio-tintas-57882>

Anexos

Anexo 1. Entrevista Semiestructurada Gerente Ipecol Ltda.

Buenas tardes, a continuación, realizaremos una encuesta semiestructurada a la gerente de la empresa Ipecol Ltda., la cual se basa en una serie de preguntas de respuesta abierta, esto con el fin de recolectar información para el trabajo de investigación titulado Propuestas de internacionalización de la PYME Ipecol Ltda. bajo lecciones aprendidas de empresa de éxito Pintico.

Preguntas que se realizaron en el transcurso de la entrevista

Entrevistado: María Pilar Montoya Gómez, Gerente de Ipecol Ltda.

1. María Pilar, como empezó la idea de emprender una fábrica de pinturas y masilla?
2. Como la gerente actual de Ipecol Ltda., mencione los hechos históricos que han hecho relevante la marca a nivel nacional.
3. ¿Cuáles fueron sus primeros productos fabricados?
4. ¿Quiénes fueron sus primeros clientes potenciales? Y actualmente continúan con ellos.
5. ¿En qué regiones del país se encuentran sus productos?
6. ¿Sus productos a que nicho de mercado va dirigido?
7. ¿Conoce cuál es el procedimiento de una importación o exportación?
8. ¿Actualmente la empresa compra algún insumo del exterior?
9. ¿Cuál es su expectativa en el comercio exterior?
10. María Pilar, ¿porque considera usted que la empresa no se ha internacionalizado?
11. Mencione 5 fortalezas y 5 debilidades de Ipecol Ltda.
12. Considera usted, ¿que los empleados de la empresa Ipecol Ltda. conocen y diferencian las actividades primarias que se desarrollan en la fábrica?
13. María Pilar, califique usted de 1 a 10 el desempeño nacional de la empresa Ipecol Ltda., frente a competidores colombianos que actualmente se encuentran exportando.
14. ¿Mejoraría usted algún departamento administrativo u operativo? ¿Por qué?
15. Si, la empresa Ipecol Ltda. ¿Mañana pudiera exportar alguno de sus productos a que país lo incursionaría?

16. De acuerdo con el catálogo suministrado, ¿Cuál de sus productos sería el primero en llegar al mercado internacional?

17. Frente a la empresa Pintuco, ¿cuál considera usted que serían los productos que más comercializan a nivel nacional e internacional?

18. La empresa Ipecol Ltda. Compite con esos productos que me menciona de la empresa Pintuco?

Gracias.

Entrevista dirigida por Laura Camila Madero Cárdenas.

Anexo.2 Encuesta Servicio al cliente.

Elaborada por la Gerencia y departamento comercial de Ipecol Ltda.

Área	Pregunta	Puntaje 1 a 5 puntos
Producción	¿Cómo califica la calidad del producto adquirido?	
	¿Cómo califica la presentación del producto?	
Comercial	¿Cómo califica el servicio del asesor _____?	
	¿Cómo califica la lista de precios sugerida por el asesor?	
	¿Usted solicitó alguna garantía? SI __ NO __ ¿Cómo la califica?	
<i>Si usted solicita alguna garantía por favor confirme nombre del producto _____ y en el envase del producto verifique el número del lote _____, con esta información iniciaremos el proceso, verificando el proceso que tuvo el producto.</i>		
Distribución	¿Cómo califica el tiempo de entrega?	
Observación		Respuesta.

¿Qué producto de nuestras líneas recomendaría?	
¿Cuál de nuestros procesos mejoraría?	