



Facultad de Ciencias Jurídicas

Escuela de Estudios Internacionales

**ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO A TRAVÉS DE LA
INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA DIMCOFE
AL SECTOR DE LA CONSTRUCCIÓN DEL MERCADO
COLOMBIANO**

Trabajo de titulación previo a la obtención del grado de
Licenciada en Estudios Internacionales

Autora:

Evelyn Jamilex Zhagñay Palaguachi

Director:

Xavier Esteban Ortega Vásquez

Cuenca – Ecuador

2025

DEDICATORIA

A mi Lucy, quien es mi mami que, con su amor incondicional, su ejemplo de lucha y su apoyo, me enseño que la palabra imposible no existe y que todo lo que me propongo lo voy a cumplir.

A mi papi, quien, con amor, con su fuerza, su compañía constante ha estado para mí en las buenas las malas además de enseñarme que cada sacrificio tiene su recompensa.

A mi Peluchin y mi Betito que han sido mis compañeros de cuatro patas, que, con su cariño incondicional, su alegría infinita y su lealtad sin palabras, llenaron mis días de luz en los momentos más difíciles. Su compañía silenciosa fue un refugio y una fuente de energía cuando más lo necesité.

A ellos, que me han dado razones para seguir adelante y que han estado presentes en cada etapa de este camino, les dedico este logro con todo mi corazón.

AGRADECIMIENTO

A Dios, por brindarme la sabiduría, la paciencia y la fortaleza necesarias para culminar este importante proceso académico.

A mis padres, Manuel y Lucia por su amor incondicional y apoyo financiero que me ayudaron a culminar esta etapa tan importante para mí y con su ejemplo de perseverancia y su apoyo constante en cada etapa de mi vida. Este logro también es suyo.

A mis hermanos, Byron, Gabriela y Alexander por ser una fuente de motivación, alegría y aliento en los momentos más desafiantes.

A mis sobrinos Emma y Martin que con su llegada me han hecho muy feliz.

A mi director, Xavier Ortega por ayudarme con su guía y conocimientos para mi trabajo de titulación, sin su guía nada de esto hubiera sido posible.

A quien ha estado a mi lado ofreciendo su apoyo silencioso, comprensión y ánimo, impulsándome a alcanzar esta meta.

A cada uno de ustedes, gracias por acompañarme en este camino y ser parte fundamental en la concreción de este sueño.

ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO A TRAVÉS DE LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA DIMCOFE AL SECTOR DE LA CONSTRUCCIÓN DEL MERCADO COLOMBIANO

RESUMEN

Este trabajo tiene como finalidad desarrollar estrategias de crecimiento que permitan la internacionalización de la empresa Dimcofe en el mercado colombiano. Para alcanzar este objetivo, se abordaron cuatro ejes principales: la investigación de la teoría de la internacionalización y sus estrategias, el análisis de las necesidades específicas de la empresa ecuatoriana, conocer a Colombia en su política comercial, sus importaciones entre otros factores importantes, adicionalmente se elaboró un estudio comparativo de tres empresas que ha ingresado con éxito al mercado para finalmente, determinar las estrategias adecuadas para su inserción exitosa en el mercado. La metodología aplicada en fue de tipo cualitativo, basada en el análisis de investigación en revistas, casos de investigación y páginas web, lo cual permitió una comprensión profunda de los factores que afectan a los procesos de internacionalización. Como resultado, tuvimos un análisis de la empresa Dimcofe, del mercado colombiano de manera más profunda para su comercio, además de lograr un análisis comparativo entre tres empresas que ya han entrado a este mercado de manera exitosa con el fin de proponer y establecer una propuesta con ocho factores importantes de internacionalización para finalmente elaborar una propuesta para la empresa ecuatoriana para su entrada en un mercado internacional.

Palabras clave: Comercio, crecimiento, estrategias, importaciones, internacionalización, política internacional

GROWTH STRATEGY THROUGH THE INTERNATIONALIZATION OF THE COMPANY DIMCOFE INTO THE CONSTRUCTION SECTOR OF THE COLOMBIAN MARKET

ABSTRACT

This study aims to develop growth strategies to enable the internationalization of the company Dimcofe into the Colombian market. To achieve this objective, four main areas were addressed: the investigation of internationalization theory and its strategies, the analysis of the specific needs of the Ecuadorian company, an overview of Colombia's trade policies, its import activities, and other key factors. A comparative study of three companies that have successfully entered the market was conducted to determine the appropriate strategies for Dimcofe successful entry. The methodology applied was qualitative, based on research analysis from journals, case studies, and web sources, which allowed for a deep understanding of the factors affecting internationalization processes. As a result, a thorough analysis of Dimcofe and the Colombian market was conducted, alongside a comparative study of three successful companies, to propose and establish eight key factors for internationalization and ultimately develop a strategic proposal for Dimcofe entry into an international market.

Keywords: Growth, imports, internationalization, international policy, strategies, trade

ÍNDICE DE CONTENIDOS

DEDICATORIA	I
AGRADECIMIENTO.....	II
RESUMEN.....	III
ABSTRACT	III
ÍNDICE DE CONTENIDOS	IV
INDICE DE FIGURAS Y TABLAS	VI
Índice de Figuras.....	vi
Índice de Tablas	vi
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO 1	2
1.1 Marco teórico	2
1.1.1 <i>Concepto de internacionalización</i>	2
1.1.2. <i>Concepto de competencia</i>	2
1.1.3 <i>Productos Sustitutos</i>	3
1.1.4. <i>Modelos de internacionalización</i>	3
1.1.5 <i>Estrategias de internacionalización</i>	4
1.1.6. <i>Concepto de mercado</i>	5
1.1.7 <i>Concepto de estrategia</i>	7
1.1.8 <i>Concepto de crecimiento</i>	7
1.1.9 <i>Concepto de empresa</i>	8
1.2 Estado del Arte.....	10
1.2.1 <i>Antecedente de internacionalización</i>	10
1.2.2 <i>Antecedentes del mercado colombiano</i>	10
CAPÍTULO 2 CONTEXTO DE EMPRESA DIMCOFE CÍA. LTDA.	13
2.1. Historia y Evolución	13
2.2. Misión, visión y valores	14
2.2.1. <i>Misión</i>	14
2.2.2. <i>Visión</i>	14
2.2.3. <i>Valores</i>	14
2.3. Productos	15
2.3.1. <i>Helman Y Fe Conti</i>	15
2.3.2. <i>Double Lin</i>	15
2.3.3. <i>Era</i>	17
2.3.4. <i>Sprinkler</i>	20
2.3.5. <i>Divalt Hierro Ductil</i>	21
2.3.6. <i>Kron</i>	21
2.3.7. <i>Bmeter</i>	22
2.3.8. <i>Divalt</i>	23
2.3.9. <i>Jtcooper</i>	23
2.4. Análisis FODA	23
2.5. Evolución de la capacidad de internacionalización	24
CAPÍTULO 3 ANÁLISIS DEL MERCADO COLOMBIANO.	25
3.1. Panorama económico actual de Colombia.....	25
3.1.1. <i>PIB de Colombia</i>	25
3.1.2. <i>Riesgo País</i>	27
3.1.3. <i>Tasa de Interés</i>	28
3.2. Sectores claves para la internacionalización.....	29
3.2.1. <i>Sector de la construcción</i>	29
3.2.2. <i>Sector económico</i>	29
3.2.3. <i>Sector terciario</i>	30
3.3. Tendencias y comportamientos del consumidor colombiano	31
3.4. Competencia en el mercado colombiano	32

3.5. Marco regulatorio y políticas para empresas extranjeras.....	33
3.6. Barreras de Entradas y Riesgos en la Construcción.....	34
3.6.1. Barreras de Entrada.....	34
3.6.2. Riesgos Asociados	35
4. ANÁLISIS COMPARATIVO Y COMPETITIVO DE EMPRESAS QUE INGRESARON AL MERCADO COLOMBIANO DE MANERA EXITOSA	37
4.1. Factores críticos para el análisis	37
4.2. Ausa	38
4.2.1 <i>Empresa</i>	38
4.2.2. <i>Estrategia de entrada al mercado</i>	39
4.2.3. <i>Inversión</i>	40
4.2.4. <i>Posicionamiento</i>	40
4.2.5. <i>Diferenciación</i>	41
4.2.6. <i>Modelo de empresa</i>	42
4.2.7. <i>Cobertura geográfica</i>	42
4.2.8. <i>Publicidad</i>	43
4.3. Pintuco	44
4.3.1. <i>Empresa y sector</i>	44
4.3.2. <i>Estrategias de entrada para la internacionalización</i>	44
4.3.3. <i>Inversión</i>	45
4.3.4. <i>Posicionamiento</i>	45
4.3.5. <i>Diferenciación</i>	46
4.3.6. <i>Modelo de empresa</i>	47
4.3.7. <i>Cobertura geográfica</i>	47
4.3.8. <i>Publicidad</i>	48
4.4. Changan, JAC, Great Wall, Foton y BYD.....	48
4.4.1. <i>Empresa y sector</i>	48
4.4.2. <i>Estrategias de entrada para la internacionalización</i>	48
4.4.3. <i>Inversión</i>	49
4.4.4. <i>Posicionamiento</i>	50
4.4.5. <i>Diferenciación</i>	51
4.4.6. <i>Modelo de empresa</i>	51
4.4.7. <i>Cobertura geográfica</i>	52
4.4.8. <i>Publicidad</i>	52
5. ESTRATEGIA DE INTERNACIONALIZACIÓN PARA DIMCOFE (PROPUESTA)	54
5.1. Objetivos de la internacionalización	54
5.2. Estrategias	54
5.2.1 <i>Estrategia de Dimcofe para la entrada al mercado colombiano</i>	55
5.2.2. <i>Inversión</i>	55
5.2.3. <i>Posicionamiento de Marca</i>	55
5.2.4. <i>Estrategia de Diferenciación</i>	56
5.2.5. <i>Modelo de Negocios</i>	56
5.2.6 <i>Cobertura Geográfica</i>	57
5.3.7. <i>Estrategia de Publicidad y Promoción</i>	57
CONCLUSIONES	59
RECOMENDACIONES	60
REFERENCIAS	62

INDICE DE FIGURAS Y TABLAS

Índice de Figuras

Figura 1 Resumen de la Historia de Dimcofe.....	14
Figura 2 Análisis de factores claves para la internacionalización de Dimcofe	24
Figura 3 PIB de Colombia de los periodos 2020 al 2024	26
Figura 4 PIB del Sector de la Construcción entre los periodos 2020 al 2024 en Miles de Millones de Pesos.....	27
Figura 5 Riesgo país de Colombia entre el periodo diciembre 2024 al abril del 2025	27
Figura 6 Taza de interés entre los periodos 2021 al 2024	28
Figura 7 Comparación entre sectores claves entre el periodo 2019 al 2023.....	30
Figura 1 Modelo de empresa de Ausa	42
Figura 9 Modelo de empresa de Pintuco.....	47
Figura 10 Modelo de empresa de marcas chinas de vehículos	52
Figura 11 Modelo de negocios Dimcofe adaptada al mercado colombiano	57

Índice de Tablas

Tabla 1 FODA de Dimcofe.....	23
Tabla 2 Competencia en el mercado colombiano	33
Tabla 3 Cuadro de Distribuidores y Talleres Autorizados en Colombia	51

ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO A TRAVÉS DE LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA DIMCOFE AL SECTOR DE LA CONSTRUCCIÓN DEL MERCADO COLOMBIANO

Introducción

La internacionalización se ha convertido en un pilar fundamental para el crecimiento y sostenibilidad de las empresas en un mercado globalizado. En este contexto, la empresa Dimcofe, originaria de Ecuador, ha proyectado expandir su alcance hacia el mercado colombiano, reconociendo en este país un entorno propicio por su desarrollo en el sector de la construcción, su dinamismo económico y los tratados comerciales que favorecen el intercambio internacional.

Este trabajo tiene como finalidad desarrollar estrategias de crecimiento orientadas a la internacionalización de Dimcofe, permitiendo su inserción eficaz y sostenible en el mercado colombiano. Para ello, se realizó una investigación exhaustiva basada en la teoría de internacionalización, el análisis de las necesidades específicas de la empresa, el estudio de las características del mercado colombiano y la identificación de estrategias exitosas aplicadas por otras empresas en su proceso de internacionalización.

Utilizando una metodología de tipo cualitativo con un análisis comparativo y competitivo de empresas que ingresaron de manera exitosa al mercado colombiano y un análisis documental de estudios, artículos académicos y casos de éxito para establecer un marco teórico y práctico que fundamenta las estrategias propuestas. A partir de esta investigación, se busca no solo facilitar el ingreso de Dimcofe a Colombia, sino también establecer las bases para un crecimiento sostenido y la diversificación de riesgos, fortaleciendo su competitividad a nivel internacional.

CAPÍTULO 1

1.1 Marco teórico

1.1.1 Concepto de internacionalización

La internacionalización de una empresa hacer referencia al proceso en el cual se desarrollan actividades como ventas de sus productos, compra de suministros, producción en otro país diferente al origen de la empresa (Fanjul, 2021).

Para entender y relacionarse en un nuevo mercado para eso existen diferentes formas, pero el que es el más común es la actividad de importación ya que muchas empresas comienzan sus conocimientos en los mercados internacionales porque comienzan con la importación de productos al exterior por diferentes circunstancias ya sea por compra de maquinaria por falta de disponibilidad o la evolución tecnológica que no están en su país de orígenes otro factor importante es la mejora de precios y calidad (Fanjul, 2021).

Arnoldo Araya (2009) dijo que el proceso para una expansión tiene como finalidad aumentar las ventas, ya que la empresa lleva sus productos o recursos a otro país, sin embargo, se trasladara recursos de materias primas, productos intermedios, mano de obra o conocimientos, para lo cual se deberá designar personal, tecnología o capital para las operaciones en el país que ofrece estos beneficios, lo que implica apoyo financiero para finamente recuperar ese capital con las ventas y el éxito del este proceso, lo cual ya que tener en cuenta que estos recursos pueden generar tres tipos de desafíos en la internacionalización como la dificultad de trasladar recursos, la dificultad de designar ventajas, y la posibilidad de crear desventajas.

En los cuales, se hace un análisis en etapas comenzando con el proceso de la empresa, el tiempo que se tomará para la elaboración, además de resaltar la evolución a través de las etapas y su adaptación por parte de la empresa. Por siguiente se continúa con formar las actividades de la empresa como su modo de operar y registrar cambios en sus funciones y por último en determinar el desarrollo de actividades fuera del país de la empresa (Fanjul, 2021).

1.1.2. Concepto de competencia

El concepto de competencia implica la integración y coordinación de conocimientos, habilidades y actitudes, que se manifiestan en el desempeño real de una

persona, no simplemente en su potencial para actuar en el futuro. Por eso, las competencias pueden identificarse a través de las conductas observables en el entorno laboral (Sandoval et al., 2010).

Una competencia abarca el saber (conocimientos teóricos), el saber hacer (habilidades prácticas) y el saber ser (actitudes), todos aplicados en el contexto del trabajo. Las personas utilizan estos elementos de manera integrada, pero siempre en función del entorno específico en el que se desempeñan. Así, la competencia laboral representa la capacidad de adaptarse y responder eficazmente a los cambios y exigencias del entorno profesional (Sandoval et al., 2010).

En síntesis, una competencia es una cualidad personal que ha demostrado estar asociada con un desempeño laboral destacado en un determinado rol, cargo o perfil dentro de una organización. Es lo que permite diferenciar a quienes logran un rendimiento sobresaliente de quienes alcanzan un nivel simplemente aceptable. Las competencias se evidencian con mayor regularidad, en diversas situaciones, y generan resultados significativos cuando son puestas en práctica por personas de alto rendimiento (Sandoval et al., 2010).

1.1.3 Productos Sustitutos

Los productos sustitutos es una ventaja competitiva sostenible del cual es necesario aplicar diversos enfoques de innovación para los mercados globales altamente competitivos y con un fuerte componente tecnológico, las ventajas competitivas no se alcanzan únicamente mediante la creación de productos sustitutos. Lo que se construyen a través de una combinación estratégica de innovaciones radicales, estructurales, y también mediante mejoras continuas e incrementales con la capacidad de generar diferentes formas de innovación de manera constante es lo que permite a las organizaciones mantener ventajas competitivas en el tiempo (Monterroso, 2016).

1.1.4. Modelos de internacionalización

Existen varios modelos que explican la internacionalización de las empresas. Uno de los más reconocidos es el modelo Uppsala, que sugiere que las empresas comienzan internacionalizando en mercados cercanos y, con el tiempo, se aventuran en mercados más lejanos a medida que adquieren experiencia (Rave-Gómez et al., 2023).

Es importante adquirir estrategias para lo cual existe diferentes tipos en la cual las que más destacan son las exportaciones, acuerdos contractuales y subsidiarias de propiedad completa, pero hay que tener en cuenta que cada estrategia tiene un riesgo que la empresa deberá asumir, para lo cual hay otros tipos de estrategia que se puede utilizar con alta o bajo riesgo dependiendo del riesgo que la empresa quisiera tomar (Sarmiento Del Valle, 1970).

En contraste, las actividades que requieren un mayor nivel de conocimiento, alta participación laboral y en las que las pequeñas y medianas empresas tienen una contribución significativa, fueron perdiendo relevancia relativa. La inestabilidad macroeconómica y la elevada incertidumbre incentivaron estrategias defensivas, llevando a muchas empresas a enfocarse en nuevas posibilidades utilizando las estrategias que nos ayude a prever riesgos(Kosacoff & Ramos, 2009).

Una alternativa que las empresas de economías en desarrollo y emergentes pueden utilizar para aprovechar oportunidades en países que atraviesan graves crisis económicas es a través de la inversión en dichos países. Esta estrategia puede adoptar diversas formas, como la inversión en filiales o la inversión mixta, también conocida como joint venture (Sarmiento Del Valle, 1970).

1.1.5 Estrategias de internacionalización

Los joint ventures da la oportunidad a empresas internacionales conocer mejor el mercado local, disminuir los riesgos y compartir tanto los recursos como los costos de operación, lo que facilita la expansión a nuevos territorios. No obstante, los intereses diferentes entre los socios pueden ocasionar disputas, y las contribuciones o expectativas desiguales, junto con los acuerdos a largo plazo, pueden reducir la flexibilidad y complicar la separación de las partes si la colaboración deja de ser beneficiosa (Johanson, s. f.).

El modelo de Uppsala propone que una empresa se internacionaliza de manera gradual, pasando por diferentes etapas secuenciales. Este proceso depende de dos factores clave: la información y los recursos. El primer factor se refiere a la falta de información con la que las empresas se enfrentan al ingresar a mercados internacionales, lo que genera incertidumbre debido a la falta de conocimiento sobre los resultados esperados. El desconocimiento sobre aspectos del mercado objetivo, como la cultura, el idioma, la

política, el nivel educativo, el comportamiento de la industria y la legislación, entre otros, son elementos que forman parte del factor información (Rave-Gómez et al., 2023).

Según el modelo de Uppsala, las empresas tienden a iniciar su proceso de internacionalización en mercados que perciben como más cercanos, es decir, aquellos en los que sienten que la "distancia psicológica" es menor y, por lo tanto, la incertidumbre es más baja debido a su mayor familiaridad con estos mercados. A medida que adquieren experiencia en estos primeros mercados, y a medida que incrementan los recursos destinados a la internacionalización, las empresas se sienten más capacitadas para aventurarse en mercados con mayor distancia psicológica. Este proceso gradual de expansión se facilita por el conocimiento acumulado y la mayor confianza obtenida en los mercados previamente explorados (Rave-Gómez et al., 2023).

Internacionalización también conlleva desafíos y riesgos significativos los riesgos asociados con la entrada a un nuevo mercado pueden incluir barreras de entrada, diferencias en regulaciones y fluctuaciones cambiarias, que pueden afectar la rentabilidad ya que para este proceso es importante analizar la competitividad mediante los acuerdos vigentes (Baquero Zúñiga & Baquero Zúñiga, 2022)

1.1.6. Concepto de mercado

El mercado es un concepto clave en la historia de las ciencias sociales, cuya evolución ha influido significativamente en la estructura de estas disciplinas. Esto se debe a que el mercado constituye la base de la autonomía de la teoría económica. Al considerar al mercado como un sistema social autorregulado, se plantea que la esfera económica puede funcionar sin la intervención de otras áreas de la vida social. Esta perspectiva ha moldeado de manera profunda el contenido y los límites de las demás ciencias sociales. La noción de que "lo económico" es independiente de otras dimensiones sociales, especialmente la política y la ética, se concreta en la idea del mercado como un mecanismo autorregulado que mantiene una especie de equilibrio social (Nadal, 2010).

El concepto de mercado es una construcción teórica que no surge de manera espontánea. No se puede afirmar que el concepto exista de forma inmediata solo porque existen las llamadas "economías de mercado". De hecho, no es posible comprender qué es una economía de mercado sin contar previamente con su concepto. No hay un acceso directo a la "realidad de los datos" sin un marco conceptual que permita interpretarlos (Nadal, 2010).

Es importante resaltar que el origen de mercado parte a través de la teoría económica se desarrolla mediante un modelo matemático en el que una economía, formada por numerosos agentes individuales egoístas y sin una coordinación previa, puede lograr la compatibilidad de sus planes personales a través del mercado. El resultado obtenido no es intencionado ni planificado por estos agentes, y todo el proceso se conoce como el fenómeno de la "mano invisible". Desde Adam Smith hasta la moderna teoría del equilibrio general, los esfuerzos por explicar el funcionamiento de esta "mano invisible" han sido el eje central de la teoría económica (Nadal, 2010).

La idea de mercado y las relaciones que en él se desarrollan fueron analizadas en profundidad mucho antes de que se consolidara la noción de que "lo económico" constituye una esfera autónoma dentro de la vida social. Un ejemplo particularmente destacado es el análisis de Aristóteles en *Ética a Nicómaco*, donde examina cómo se forman los precios y señala que asignar un valor numérico a una transacción es un acto intrínsecamente vinculado a la ética (Nadal, 2010).

En un mercado, cada agente persigue maximizar su satisfacción o ganancias según los precios vigentes. Las funciones de maximización individuales, sujetas a ciertas restricciones, permiten determinar las demandas y ofertas particulares de cada agente. Al agregar estas demandas y ofertas individuales, se obtienen las demandas y ofertas agregadas de cada bien, lo que a su vez permite calcular la demanda (o oferta) excedente (Nadal, 2010).

Una organización orientada al mercado es aquella que adopta un enfoque proactivo hacia el entorno externo, centrando su atención no en la mera aplicación de técnicas o actividades de marketing, sino en comprender y anticiparse a las necesidades y preferencias del mercado. A pesar del consenso general sobre el valor y los beneficios de la orientación al mercado, persiste una considerable confusión en torno a la terminología utilizada para definir este concepto y a la perspectiva de análisis desde la cual se aborda(González et al., 2001).

En relación con las perspectivas desde las que se analiza el concepto de orientación al mercado, las investigaciones más recientes suelen agruparlas en un máximo de cuatro enfoques principales. La orientación al mercado se entiende como un punto de convergencia entre el concepto de marketing y la disciplina de la dirección estratégica. En este sentido, una empresa orientada al mercado es aquella que: (1) adopta el concepto

de marketing como su filosofía de gestión integral, (2) transforma esta filosofía en una cultura organizativa centrada en el negocio o el mercado, y (3) implementa de manera operativa dicho enfoque en sus actividades diarias(González et al., 2001).

1.1.7 Concepto de estrategia

El problema surge de la transferencia analógica de la estrategia militar al ámbito empresarial, un enfoque que prevaleció durante mucho tiempo. Si bien esta perspectiva aportó ideas valiosas, el cambio de contexto permitió el desarrollo de nuevas formas de conceptualización. Desde el punto de vista económico, en un entorno caracterizado por cambios constantes, centrarse en objetivos fijos en lugar de establecer reglas de decisión representa una limitación. Además, la rigidez y precisión con las que la economía define la estrategia no solo distorsionan la realidad y restringen sus aplicaciones, sino que también reducen la importancia de la interacción humana y el diálogo (Maldonado-Mera et al., 2018).

Es fundamental incorporar, además de los factores económicos indispensables en el entorno empresarial, otros aspectos más relacionales y, a menudo, intangibles. Las dinámicas y complejidades del contexto actual exigen que la formulación de la estrategia se base en un enfoque multidimensional, alineado con estas características y capaz de ir más allá de lo meramente económico. En este marco, se plantea la necesidad de identificar las diversas dimensiones presentes en los distintos conceptos de estrategia formulados por diferentes autores a lo largo de su evolución histórica, siendo este el objetivo principal del presente estudio (Maldonado-Mera et al., 2018).

En el entorno empresarial, los factores económicos son fundamentales, pero es necesario complementarlos con otros aspectos que pueden no ser tangibles. Dado el dinamismo y la complejidad del contexto actual, la formulación de la estrategia debe basarse en un enfoque multidimensional que vaya más allá de lo puramente económico (Maldonado-Mera et al., 2018).

1.1.8 Concepto de crecimiento

La selección de variables busca identificar de manera explícita las circunstancias en las que el nivel de crecimiento económico de un país no se alinea con su nivel de desarrollo económico o social. El objetivo es analizar por qué un aumento en la riqueza nacional no siempre se traduce en un mayor desarrollo social, lo que genera asimetrías

relacionadas con los límites sociales al crecimiento mencionados (Maldonado-Mera et al., 2018).

Para ello, se consideran aspectos clave que ayuden a explicar este desajuste entre crecimiento y desarrollo, utilizando exclusivamente datos del PNUD. Esto asegura que las variables se basen en información empírica anual, actualizada y homogénea a nivel mundial, a partir de las estimaciones de los diferentes IDH. La variable de crecimiento se mide mediante el nivel de producción por habitante (ingresos o riqueza) de un país, utilizando el Ingreso Nacional Bruto (INB) ajustado por las paridades de poder de compra. Esta variable permite establecer un primer ranking de países basado exclusivamente en sus logros en términos de crecimiento económico(Maldonado-Mera et al., 2018).

Si bien algunos países muestran una mayor consistencia entre su posición en el ranking de ingresos (crecimiento económico estricto) y su ubicación en el ranking de desarrollo medido por el IDH, los seis casos mencionados indican que no siempre hay una correlación directa entre crecimiento económico y desarrollo social para el conjunto de países analizados por el PNUD, confirman que la relación entre el IDH y el nivel directo de ingresos es más débil en comparación con los demás componentes del índice (Maldonado-Mera et al., 2018).

En este contexto, países como Luxemburgo, Reino Unido y Austria pierden posiciones en el ranking, mientras que Irlanda, Eslovenia y España mejoran su clasificación. Dado que el IDH incluye los ingresos medios como uno de sus tres componentes, resulta relevante analizar el ranking si se calcula un IDH sin considerar los ingresos (IDHni), un indicador que también es estimado por el PNUD (Maldonado-Mera et al., 2018).

1.1.9 Concepto de empresa

La palabra "empresa", de origen italiano, siempre ha estado asociada a la noción de emprender una acción con objetivos específicos. A menudo, su uso lleva implícito un matiz de admiración hacia quien inicia una empresa, ya que esto implica intentar alcanzar algo mediante el esfuerzo. Esta connotación, que surgió durante las revoluciones industriales europeas, acompañó los intentos del capital por desarrollar procesos productivos innovadores y nuevas formas de organización del trabajo. A lo largo del

tiempo, la empresa ha mantenido ese componente de admiración, reflejando los desafíos y esfuerzos necesarios para alcanzar los objetivos propuestos (Reynoso Castillo, 2014).

El derecho, por su parte, ha ido incorporando el concepto de empresa de diversas maneras, atendiendo principalmente a cómo este ente participa y actúa en la vida social, política y económica de las naciones. A lo largo del tiempo, se ha desarrollado un marco jurídico cada vez más amplio y complejo para la empresa, abarcando desde su creación y existencia legal en el ámbito del derecho privado hasta una regulación más extensa en el terreno del derecho público (Reynoso Castillo, 2014).

Sin embargo, esta evolución natural del régimen jurídico empresarial ha enfrentado recientemente desafíos significativos, especialmente debido a las limitaciones inherentes al alcance de los derechos nacionales. Las empresas, inmersas en una dinámica global donde las fronteras nacionales nunca han sido un obstáculo para su crecimiento, trascienden los sistemas jurídicos locales y operan en estructuras supranacionales. En este contexto, el derecho muestra notables dificultades para regular eficazmente a estas entidades más allá de las fronteras jurídicas en las que se originaron (Reynoso Castillo, 2014).

Ante esta realidad, el derecho del trabajo fue desarrollándose gradualmente para establecer un conjunto de normas destinadas a limitar el carácter absoluto de la empresa, introduciendo mecanismos de protección para los trabajadores. Desde esta perspectiva, y según una concepción profundamente arraigada en el laboralismo, el derecho del trabajo se considera "la primera fuerza transformadora de la empresa". Esto se debe a su capacidad para humanizar el entorno laboral y mejorar las relaciones de producción, promoviendo un equilibrio más justo entre las necesidades empresariales y los derechos de los trabajadores (Reynoso Castillo, 2014).

El concepto de empresa también tiene un impacto significativo en otros ámbitos del derecho del trabajo, especialmente en el derecho colectivo del trabajo. Esta área busca establecer un marco legal para la acción colectiva de los trabajadores. Es importante destacar que el régimen jurídico sindical, que abarca tanto la creación como la actuación de los sindicatos, se diseñó originalmente en un contexto de empresas esencialmente autárquicas. Sin embargo, frente a las nuevas estructuras y tipos de empresas actuales, el marco legal existente revela sus limitaciones, dificultando la adaptación y efectividad de la acción sindical en este nuevo entorno empresarial (Reynoso Castillo, 2014).

1.2 Estado del Arte

1.2.1 Antecedente de internacionalización

La globalización implica tanto el rápido crecimiento del comercio internacional como las preocupaciones por sus efectos sociales, el desarrollo de esta estructura global en los mercados avanza sin límites aparentes, y los países que intenten cerrarse al comercio corren el riesgo de quedar aislados, enfrentando consecuencias sociales y económicas adversas. Debido a que las empresas que no busquen expandir sus productos o marcas internacionalmente (Puerta, 2010).

El proceso para llegar a la internacionalización nace a partir del comercio con sus teorías del mercantilismo, ventaja absoluta, ventaja comparativa, ventaja competitiva para desarrollar una idea en la actualidad sobre el comercio global y su evolución de manera positiva, negativa para adoptar nuevos conceptos sobre el comercio y la globalización que van de la mano (Pinzón, 2013).

Se refiere al proceso mediante el cual una empresa se integra en la globalización, creando conexiones con mercados internacionales a través de transacciones, intercambios y flujos de bienes, servicios, capital e información, ajustándose a las exigencias de una economía global interconectada (Rave-Gómez et al., 2023)

La integración e internacionalización son dos conceptos que han ido de la mano por un largo tiempo ya que “la integración latinoamericana será el marco ideal de nuestro vivir nacional”, y de esta forma Ecuador tendrá la oportunidad de superar el esquema comercial (Penagos Forero & Niño Amézquita, 2021).

La internacionalización posee diferentes teorías y modelos que nos ayuda a comprender las mejores estrategias para la extensión de las empresas al mercado extranjeros con la finalidad de aumentar oportunidades económicas, sociales y políticas. Entender las oportunidades que romper fronteras dentro de nuevas oportunidades de expansión con el fin de generar nuevas oportunidades para la (Penagos Forero & Niño Amézquita, 2021)

1.2.2 Antecedentes del mercado colombiano

Colombia es considerada una economía emergente que ha experimentado un crecimiento sostenido, especialmente en áreas como la tecnología, la energía y la manufactura. Según el (Banco Mundial, 2021) “La economía colombiana ha demostrado

una notable capacidad de recuperación frente a diversos retos políticos y sociales”. No obstante, la situación política y la inseguridad en algunas regiones pueden representar ciertos riesgos. Las políticas de apertura económica implementadas desde la década de 1990, junto con acuerdos comerciales recientes como el Tratado de Libre Comercio (TLC) con Estados Unidos y la Unión Europea, han generado nuevas oportunidades para las empresas extranjeras (Banco Mundial, 2021).

Aunque Colombia presenta un mercado en crecimiento, el Informe de Competitividad Global (Schwab et al., 2016). Indica que el país enfrenta desafíos en términos de infraestructura y eficiencia del mercado laboral. Sin embargo, se han implementado medidas para mejorar la competitividad, como reformas fiscales y la mejora de la infraestructura logística. Las empresas extranjeras deben entender las complejidades de la regulación, especialmente en términos de barreras arancelarias y normativas locales.

Considerando que en el sector de la construcción ha experimentado una desaceleración significativa, especialmente en la construcción de edificios. Sin embargo, sigue siendo una actividad clave para la economía colombiana, sin embargo; que la construcción de infraestructuras viales y ferroviarias ha ganado protagonismo, la construcción residencial y no residencial ha disminuido y la empresa deben adaptarse a estos cambios, buscando nuevas oportunidades dentro del subsector de la civil, que está mostrando señales de recuperación (Sarmiento-Rojas et al., 2020).

Colombia es un país del cual se tiene ventajas y beneficios ya que tiene vigente el acuerdo de la CAN ya que es un aspecto crucial para la internacionalización. El Tratado de Libre Comercio (TLC) que Colombia ha firmado con varios países facilita la entrada de empresas extranjeras al mercado (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2024).

La teoría de internacionalización nos ayuda a entender una teoría de entrar al mercado internacional. Una de las mejores opciones es un país vecino con similitudes culturales con el fin de superar con mayor facilidad los retos como la introducción al mercado, comportamiento del consumidor, regulaciones y la competencia, para lo cual a ser un miembro de la CAN Ecuador tiene ciertos beneficios hacia Colombia (Aduana Ecuador, 2017) que nos da mayor facilidad con características similares a cuanto de idioma, cercanía y costumbres por superar es ampliarse a un país mediante de alianzas (Figueira & Ferreira, 2024)

Analizando a Colombia, como un país en desarrollo con un mercado emergente, presenta oportunidades significativas para la internacionalización (Banco Mundial, 2021). El país ha mostrado un crecimiento constante en los últimos años, lo que convierte a Colombia un destino llamativo para empresas extranjeras. Sin embargo, también enfrenta desafíos, como la volatilidad política y económica, que deben ser considerados por Dimcofe al desarrollar su estrategia.

Para que Dimcofe tenga éxito en su proceso de internacionalización, considerar factores como la adaptación cultural y el conocimiento del mercado. Según " (Kotler, P., & Keller, K. L., 2016) la adaptación de la estrategia de marketing a las características culturales del mercado local es crucial para el éxito" (p. 92), siempre sin perder el objetivo de que tiene la internacionalización que es adquirir ventas, recursos y minimizar los riesgo cual es no perder los objetivos de las compañías en este proceso conjunto de sus ventajas como el reconocimiento y nuevas oportunidades (Botero et al., 2012)

Sin embargo, es importante que Dimcofe se informe sobre las regulaciones específicas que rigen en el sector de la construcción ya que la Ley 99 y la transformación del Ministerio del Medio Ambiente en 1993 fueron fundamentales para la reestructuración de la gestión de los recursos naturales en Colombia, particularmente el agua. La descentralización del manejo del recurso hídrico, a través de las CAR, permitió una mayor autonomía y eficiencia en la gestión local y regional (Ministerio del Medio Ambiente, 1993).

Sin embargo, también plantea desafíos en cuanto a la coordinación entre las entidades nacionales y regionales, así como en la sostenibilidad financiera de las CAR (Padilla et al., 2013). Por lo cual es un ejemplo claro para la actividad económica de Dimcofe ya que al ser un competidor en la venta e instalación de productos de agua potable es una oportunidad de venta en el mercado colombiano

CAPÍTULO 2

Contexto de Empresa Dimcofe Cía. Ltda.

2.1. Historia y Evolución

Dimcofe inició sus operaciones el 5 de julio de 2013 como una empresa de carácter totalmente familiar, cuyos accionistas son la economista Gabriela Zhagñay, el señor Manuel Narciso Zhagñay junto con su esposa la señora Inés Lucia Palaguachi Guartan y el ingeniero Bayron Zhagñay. En sus comienzos, la compañía se dedicó principalmente a la venta mayorista de materiales para la construcción, incluyendo piedra, arena, grava, cemento, entre otros. Su enfoque inicial estuvo orientado a la comercialización de estos productos, lo que la llevó a explorar nuevas oportunidades de negocio, incursionando en la contratación pública y la venta a proyectos a través de contratistas.

Con el tiempo, este tipo de comercialización se volvió más complejo, ya que los clientes exigían mejores precios, mayor disponibilidad de stock y una mayor variedad de productos. Esto impulsó a la empresa a establecer alianzas estratégicas con proveedores que le permitieran mejorar su competitividad, lo que marcó el inicio de su incursión en las importaciones.

Si bien el objetivo inicial era atender proyectos y ventas al sector público, la eficiente gestión del departamento de compras permitió concretar acuerdos comerciales favorables, generando nuevas oportunidades. Como resultado, se creó un departamento enfocado en la venta mayorista, ampliando así su mercado.

Gracias a este desarrollo, la empresa adoptó un modelo de negocio con dos enfoques diferenciados: por un lado, la atención a mayoristas y proyectos, y por otro, la venta dirigida a clientes tradicionales o consumidores finales.

Figura 1
Resumen de la Historia de Dimcofe



Nota: Elaboración propia

2.2. Misión, visión y valores

2.2.1. Misión

Ser una empresa mayorista destacada por su integridad, compromiso y excelencia en el servicio, ofreciendo productos de alta calidad, asequibles y funcionales para el consumidor. Contar con un equipo de trabajo calificado, motivado y eficiente, comprometido con la empresa, los clientes, los proveedores y la comunidad.

2.2.2. Visión

Posicionarnos firmemente en el mercado nacional, innovando constantemente para ofrecer una propuesta de valor que se ajuste a las necesidades y expectativas de los clientes, garantizando siempre una amplia variedad de productos de calidad y un suministro seguro y eficiente.

2.2.3. Valores

- Seriedad

Cumplir de manera íntegra con nuestras responsabilidades legales y financieras, así como con las normativas y políticas internas, actuando siempre con transparencia y rectitud en todas nuestras operaciones económicas.

- Mejora Continua y constancia

Perseguir la excelencia y calidad en nuestros productos y servicios, manteniéndonos atentos a las demandas del mercado e impulsando iniciativas para satisfacerlas, garantizando siempre un suministro confiable y de alta calidad.

- Escucha al cliente

Ser receptivos a las necesidades del cliente, valorando sus requerimientos, fomentando una comunicación efectiva y cultivando la empatía y la confianza genuina.

- Trabajo en equipo

Asumir con responsabilidad y compromiso tanto las propias tareas como las del equipo de trabajo en cada área, reconociendo el valor que cada miembro aporta para alcanzar los objetivos estratégicos de la empresa.

- Respeto a los clientes, empleados y proveedores

Fomentar una comunicación abierta, receptiva y cordial con nuestros clientes, equipo de trabajo y proveedores, promoviendo siempre un ambiente de convivencia armoniosa y respetuosa.

2.3. Productos

2.3.1. Helman Y Fe Conti

1. Válvula Flotadora Bola De Cobre
2. Válvula Cheque Cortina
3. Bomba Manual Pruebas Hidrostáticas Portátil
4. Bomba Manual Para Pruebas Hidrostáticas
5. Registro De Corte Hembra-Hembra
6. Registro De Corte Hembra- Macho
7. Collarin Bronce Astmb62
8. Válvula De Pie Canastilla En Acero
9. Válvula De Alivio
10. Válvula De Compuerta Bronce Pn20

2.3.2. Double Lin

- Válvulas Esféricas
- Válvula Esférica Hembra-Hembra
- Válvula Esférica Mariposa H-H
- Válvula Esférica M-M
- Válvula C/Acople Corte Antifraude 20mm
- Válvulas De Corte Antifraude Y Válvula Check
- Válvula Check

- Válvula De Corte Antifraude Niquelada
- Válvula De Corte Antifraude Dorada
- Válvula De Corte Antifraude C/Mariposa
- Válvula C/Racor Antifraude
- Válvula Antifraude H-H
- Válvulas De Fondo
- Válvula De Fondo Dn ½ X 4
- Válvula De Fondo Con Canastilla De Acero Dn ½ X 4
- Filtros
- Filtro T
- Filtro Y
- Sello Antifraude Latón
- Válvulas De Compuertas
- Válvula De Compuerta Dn ½ X 4
- Válvula De Paso Dn ½ X 4
- Llave De Chorro
- Llave De Chorro Liviana
- Llave De Chorro D/Luxe
- Llave De Chorro Pesada
- Llave De Chorro/ Esférica
- Llave De Chorro/ Esférica De 2 Vías
- Valvulas Flotadoras
- Válvula Flotadora Bola Acero
- Válvula Flotadora Bola Plástica
- Válvula Flotadora Bola Plástica Amarilla
- Valvulas Para Conexiones De Gas
- Válvula Codo De Bola Para Gas H-Conector
- Válvula Codo De Bola Para Gas M-Conector
- Adaptador M-Conector Gas
- Adaptador H-Conector Gas
- Válvula Con Salida P/Cobre
- Válvula De Bola Para Gas
- Válvula De Bola Para Gas Tipo Mariposa
- Válvula De Bola Para Gas H-Conector
- Válvula De Bola Para Gas M-Conector
- Válvula De 2 Vías Bola Para Gas M-2 Conector
- Manguera Y Accesorios Pe-Al-Pe
- Tee Con Rosca Hembra
- Tee
- Unión
- Adaptador Macho
- Codo Rosca Hembra
- Codo

- Adaptador Hembra
- Cruz
- Tapón
- Manguera Pe-Al-Pe
- Accesorios De Bronce
- Tee Con Rosca Hembra
- Codo Rosca Hembra
- Codo Cachimba
- Unión Rosca Hembra
- Neplo
- Nudo Universal
- Reductor H-M
- Reductor Buje
- Reducción Excéntrica
- Acople De Medidor
- Acople P/Llave De Chorro
- Válvula Angular
- Válvula Angular Cuadrada
- Válvula Angular Redonda
- Válvula Angular Semi-Redo
- Válvula Angular C/Palanca
- Tubo De Abasto Acero Inoxidable
- Teflón
- Llave De Lavamanos De Mesa
- Llave De Lavamanos De Pared
- Llave Mezcladora Cocina De Mesa
- Válvula De Purga
- Mini Reductora De Presión
- Mini Reductora De Presión C/S Regulador
- Válvula De Bola Con Actuador Eléctrico
- Reductora De Presión C/S Regulador

2.3.3. Era

- Codo Roscable 90 Ac
- Codo Roscable 45° Ac
- Tee Roscable Ac
- Nudo Universal Roscable Ac
- Tee Roscable Ac
- Nudo Universal Roscable Ac
- Unión Roscable Ac
- Reducción Excéntrica Ac
- Reducción Corta Ac
- Neplo Corrido Ac

- Cuatritubo Roscable
- Tapon Macho Ac
- Tapon Hembra Ac
- Acople De Tanque Ac
- Neplo Largo Ac
- Codo Ips Ac
- Neplo Ips Ac
- Tee Ips Ac
- Nudo Ips Ac
- Codo Roscable 90° Af
- Tee Roscable Af
- Unión Roscable Af
- Nudo Universal Roscable Af
- Reducción Corta Af
- Neplo Roscable Af
- Tapón Hembra Af
- Tapón Macho Af
- Tubo De 6mts Pn20 Termofusión
- Codo 45° Termofusión
- Codo 90° Termofusión
- Tee Con Insertó Metálico Termofusión
- Unión Termofusión
- Tee Termofusión
- Adaptador Hembra De Inserto Metálico Termofusion
- Adaptador Macho Con Inserto Metálico Termofusión
- Codo De Inserto Metálico Hembra Termofusión
- Codo Inserto Metálico Macho Termofusión
- Nudo Termofusión
- Puente Termofusión
- Abrazadera Termofusión
- Reducción Termofusión
- Tapón Termofusión
- Cruz De Termofusión
- Tijeras
- Válvula Termofusión
- Válvula De Paso Termofusion
- Válvula Campanola Termofusion
- Válvula Esférica Termofusion
- Válvula De Paso Decorativa
- Termofusora Carcasa Metal
- Codo 90°
- Tee
- Unión

- Nudo Universal
- Tapón
- Adaptador Macho
- Codo Rosca Hembra 90°
- Codo Rosca Macho
- Cruz
- Yee
- Codo Reducción
- Reducción Larga
- Codo Rosca Macho- Compresión
- Codo Rosca Hembra- Compresión
- Tapón Compresión
- Reducción De Compresión
- Tee Reductora De Compresión
- Tee Rosca Macho- Compresión
- Tee Rosca Hembra
- Tee De Compresión
- Llave Maestra Accesorio De Compresión
- Adaptador Macho De Compresión
- Codo De Compresión
- Válvula De Compresión
- Adaptador Hembra De Compresión
- Unión
- Brida
- Tapón
- Tee
- Nudo
- Cruz
- Gibault
- Reducción Excéntrica
- Yee
- Codo 90°
- Codo 45°
- Reducción Corta
- Codo De Presión Roscable
- Tee
- Adaptador Hembra
- Adaptador Macho
- Accesorios Unión Elastómerica
- Tee Reductora Unión Elastómerica
- Unión De Reparación
- Tee Inyectada Uz Brida Ansi
- Válvulas De Purga

- Válvula Con Nudo Piscina Sch40
- Válvula Palanca Azul
- Válvula Check
- Válvula Anti Retorno Para Desagües
- Válvula Compacta Plástica
- Válvula Con Nudo Plástica
- Válvula Plástica Con Mango De Acero
- Válvula De Fondo
- Válvula Mariposa Con Gatillo Y Volante
- Válvula Mariposa Con Volante
- Válvulas Octagonal Blanca Palanca Roja
- Válvula Con Doble Nudo Roscable
- Válvula Check Recta Roscable
- Válvula Check Recta Plegable
- Abrazadera Industrial Con Perno De Acero Inoxidable
- Abrazadera Correa De Acero Recubierto De Zinc
- Abrazadera Industrial Con Perno Acero Recubierto Zinc
- Collarín Con Cerco Metálico

2.3.4. Sprinkler

- Aspersor Spr 12
- Aspersor Spr 40
- Aspersor Spr 41
- Aspersor Spr 45
- Aspersor Spr 5032
- Aspersor Spr 3012
- Aspersor Spr 65
- Aspersor Spr 60
- Aspersor Spr 7010
- Accesorios Para El Modelo Spr 12
- Aspersor Sectorial Spr 5
- Aspersor Sectorial Spr 62
- Aspersor Sectorial Spr 65
- Aspersor Sectorial Spr 133
- Aspersor Sectorial Spr 130
- Cañones Spr 201
- Cañón Spr 411
- Cañon Spr 410
- Aspersor Sectorial Spr 90
- Aspersor Circular Minigr10
- Aspersor Circular Gir
- Aspersor Circular X Gir
- Venturi Fertilizer Injector

- Filtro Disco 120 Mesh
- Filtro Malla 120 Mesh
- Acople Rápido
- Filtro Disco 120 Mesh
- Reductor Termoplástico De Presión
- Válvula De Aire Simple
- Válvula De Aire T. Acción Liviana
- Válvula De Aire T. Acción Pesada
- Varilla De Soldadura
- Máquina Para Unir Geomebrana
- Soldador De Cuña
- Extrusora Manual
- Geo Membrana Soldador (Con Pantalla Digital)
- Adaptador Macho
- Geomebrana
- Soplador De Aire Caliente
- Adaptador Hembra
- Unión Flex
- Tee Flex
- Codo Flex
- Conector Inicial Tipo 1
- Conector Inicial Tipo 2
- Conector Inicial Tipo 3
- Final
- Accesorios Para Línea De Goteo
- Acople Camlock Ss Tipo C
- Adaptador Camlock Ss Tipo E
- Adaptador Camlock Ss Tipo A
- Adaptador Manguera Flex- Npt
- Unión Manguera Flex De Acero
- Tapón Anti Polvo Tipo Ss Dp Camlock
- Tapón Anti Polvo Ss Dc Camlock
- Acoplador Hembra Ss Tipo D Camlock
- Acoplador Hembra X Manguera Ss Tipo C Camlock

2.3.5. Divalt Hierro Ductil

- Uniones Y Accesorios
- Válvulas
- Válvulas De Control Hidráulico

2.3.6. Kron

- Acoples Universales

- Acoples Universales Especiales
- Acople Universales- Brida
- Neplos Y Pasamuros
- Accesorios
- Válvula Extremo Liso Compuerta Elástica
- Válvula Extremo Liso Compuerta Elástica
- Válvula Awwa C504 Extremos Brida
- Válvula Mariposa
- Válvula Tipo Lug Extremos Roscados
- Válvula Reductora De Presión
- Válvula Reductora Y Sostenedora De Presión
- Válvula Flotadora Modulante
- Válvula Flotadora No Modulante
- Válvula Limitadora De Caudal
- Válvula Reductora De Presión Membrana
- Válvula Reductora Sostenedora De Presión Membrana
- Válvula Flotante Modulante
- Válvula Flotante No Modulante
- Válvula Control De Altitud
- Filtro Y Extremos Brida
- Válvula Adm/Exp Aire
- Válvula Triple Acción
- Válvula Check Tipo Wafer
- Válvula Chech Hidro
- Acoples Acordeón
- Junta De Desmontaje
- Junta Acople Con Caucho
- Abrazadera De Reparación
- Abrazadera Hierro Dúctil + Faja De Acero Inoxidable

2.3.7. Bmeter

- Medidor Chorro Único Modelos Gsd8
- Medidor Chorro Único Modelos Gsd8-45
- Medidor Chorro Único Modelo Cpr-Rp
- Medidor Chorro Múltiple Modelo Gmdm
- Macro Medidor Modelo K40
- Macro Medidor Modelo K50
- Macro Medidor Modelo Kde
- Base Con Extensores + Racores
- Sellos Antifraude Hdpe
- Macro Medidor Electromagnético

2.3.8. Divalt

- Toma De Incorporación
- Llave De Vereda
- Unión 3 Partes
- Unión 2 Partes
- Collarín Bronce

2.3.9. Jtcooper

- Cobre M
- Cobre L
- Cobre K

2.4. Análisis FODA

El análisis FODA es una técnica de evaluación que permite analizar la situación de una organización dentro de su entorno, considerando tanto sus características internas (situación interna) como los factores externos ya que su propósito es identificar las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de la empresa. La situación interna está formada por dos elementos controlables: las fortalezas y las debilidades, mientras que la situación externa incluye factores no controlables: las oportunidades y las amenazas. Esta herramienta se utiliza para obtener una visión clara y precisa del estado actual de la organización (Ballesteros et al., 2010).

Tabla 1

FODA de Dimcofe

Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none">• Conocimiento sobre productos, proveedores, normativas, técnicos y necesidades del mercado• Capacidad de adaptación a nuevos mercados• Contactos y relación comercial con proveedores al exterior.• Identidad corporativa• Capacidad de endeudamiento	<ul style="list-style-type: none">• Aperturas crediticias por entidades financieras.• Intención de personas externas a invertir• Interés estatal en abrir nuevos proyectos inmobiliarios
Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none">• Carencia de la planificación para desarrollo de una infraestructura.• Falta de un programa de reclutamiento, capacitación y retroalimentación del personal.• Ausencia de la implementación de recursos tecnológicos para la administración y control	<ul style="list-style-type: none">• La fabricación local• Posicionamiento de las otras marcas competidoras• Crisis económica• Inestabilidad política• Riesgo país• Inseguridad

Nota: Elaboración propia

A continuación, se presenta un análisis FODA de Dimcofe Cía. Ltda., una empresa importadora y comercializadora de productos para la construcción, con el objetivo de identificar sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, y proporcionar recomendaciones que faciliten el desarrollo de estrategias adecuadas para mejorar su posicionamiento en el mercado.

2.5. Evolución de la capacidad de internacionalización

Para la internalización de la empresa Dimcofe es necesario hacer un análisis de sus capacidades en el ámbito financiero, recursos humanos, en el mercado de internalización y su inventario ya que es importante este aspecto ya que nos ayudara a conocer sus puntos fuertes en cuanto a nivel de la empresa con el fin de resolver e identificar los puntos débiles de la empresa y seguir evolucionando en otros mercados.

Figura 2

Análisis de factores claves para la internacionalización de Dimcofe



Nota: Elaboración propia

CAPÍTULO 3

Análisis del mercado colombiano

3.1. Panorama económico actual de Colombia

En efecto, el desarrollo económico se refiere a toda producción que tiene como objetivo aumentar la cantidad de bienes y servicios. Dentro de esta producción se incluyen las llamadas obras de infraestructura, como las carreteras, caminos, aeropuertos, hidroeléctricas, alcantarillados, acueductos, puentes, entre otros (Banco de la República, 2015).

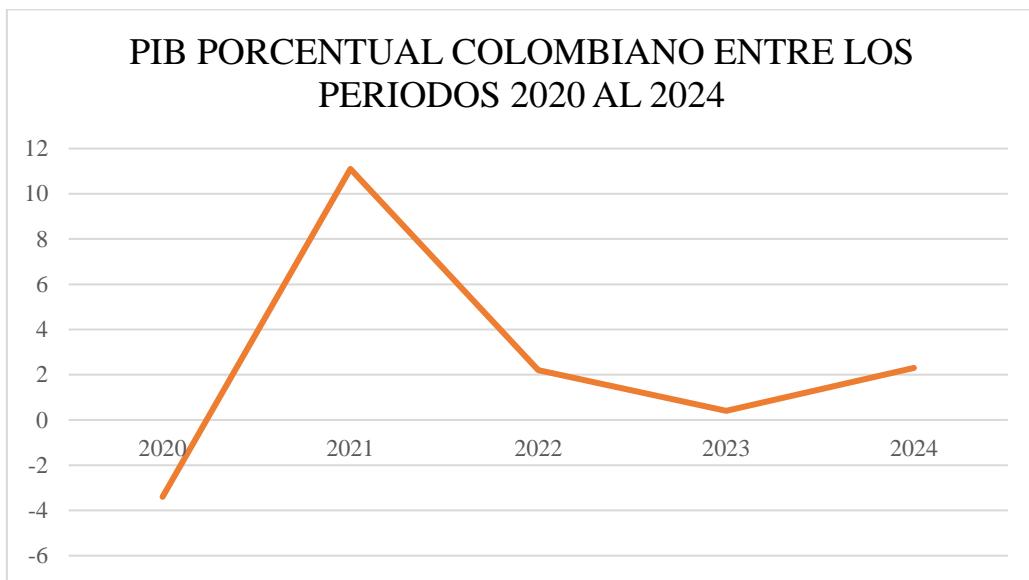
Colombia es un país que experimenta un crecimiento constante en el comercio de bienes y servicios. Además, ha invertido significativamente en infraestructura, lo que ha generado confianza en la población respecto al progreso del país. Estas inversiones en infraestructura han favorecido la inversión extranjera y, al mismo tiempo, han facilitado el acceso a los mercados internacionales.

Existen diversas corrientes de pensamiento económico, y en el campo del desarrollo económico también hay una variedad de enfoques, con diferentes denominaciones que agrupan las teorías del desarrollo según varios autores. De manera resumida, en la teoría de la modernización, el subdesarrollo se ve como un problema de rezago económico, y se plantea que la manera más efectiva de superarlo es rompiendo el círculo vicioso de la pobreza a través del ahorro y la inversión, o, en caso de no ser posible, mediante el endeudamiento y la inversión extranjera.

3.1.1.PIB de Colombia

El entorno institucional macroeconómico de Colombia, caracterizado por un marco fiscal basado en reglas, un tipo de cambio flexible y un régimen moderno de metas de inflación, ha sido fundamental para garantizar su estabilidad macroeconómica. Sin embargo, el ritmo de crecimiento económico se ha ralentizado por lo cual posee un potencial considerable para aumentar su contribución al crecimiento del Producto Interno Bruto (PIB) mediante el aumento de la productividad, que ha permanecido estancada durante varias décadas, y la diversificación y expansión de sus exportaciones. Para seguir avanzando en su desarrollo económico, es crucial abordar las brechas de infraestructura, mejorar los resultados educativos y fortalecer las instituciones (DAE, 2024).

Figura 3
PIB de Colombia de los periodos 2020 al 2024



Nota: El grafico representa el PIB porcentual de todos los sectores que contribuyeron a Colombia entre los periodos 2020 al 2024
Adaptado de Producto Interno Bruto(PIB) nacional trimestral, de DANE (2025) <http://dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/cuentas-nacionales/cuentas-nacionales-trimestrales/pib-informacion-tecnica>.

Los desequilibrios macroeconómicos generados durante la fuerte recuperación económica pos pandemia se están corrigiendo rápidamente, con una disminución de la inflación y de los déficits fiscales y externos. En 2023, la economía disminuyó porcentualmente 1.6% debido a la necesidad de eliminar las medidas de estímulo y la creciente incertidumbre sobre la dirección de la política económica, lo que afectó la inversión fija. A pesar de esto, las tasas de pobreza monetaria y extrema disminuyeron en 2023, principalmente gracias a los mayores ingresos en el mercado laboral. Sin embargo en el 2024 hubo un crecimiento del 1.1% lo que se espera que siga creciendo para el año 2025 con el fin de mantenerse dentro del promedio de crecimiento (DAE, 2024) .

Uno de los sectores que fueron influyentes en esta recuperación y se ha mantenido establece en los últimos periodos con mínimas variación ha sido el sector de la construcción ya que al analizar su aporte al Producto Interno Bruto nos dio como resultado los siguientes valores.

Figura 4

PIB del Sector de la Construcción entre los periodos 2020 al 2024 en Miles de Millones de Pesos



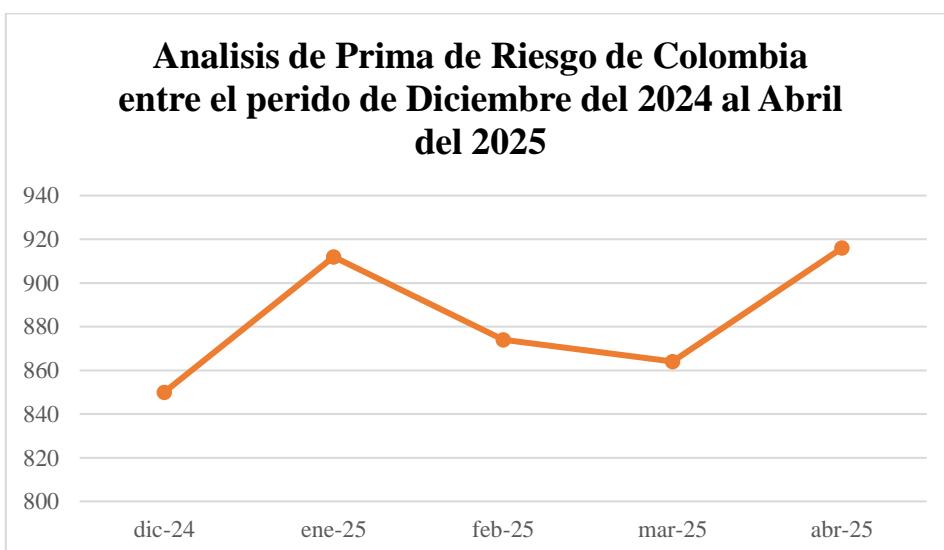
Nota: Adaptado de Producto Interno Bruto(PIB) nacional trimestral, de DANE (2025) <http://dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/cuentas-nacionales/cuentas-nacionales-trimestrales/pib-informacion-tecnica>.

3.1.2. Riesgo País

El riesgo país de Colombia es un factor preocupante para el país debido a que en el último año del 2025 ha existido un aumento entre los períodos de mes a mes de cada año en referencia, ya que es importante destacar los factores por los cuales existe el aumento del índice de riesgo país.

Figura 5

Riesgo país de Colombia entre el periodo diciembre 2024 al abril del 2025



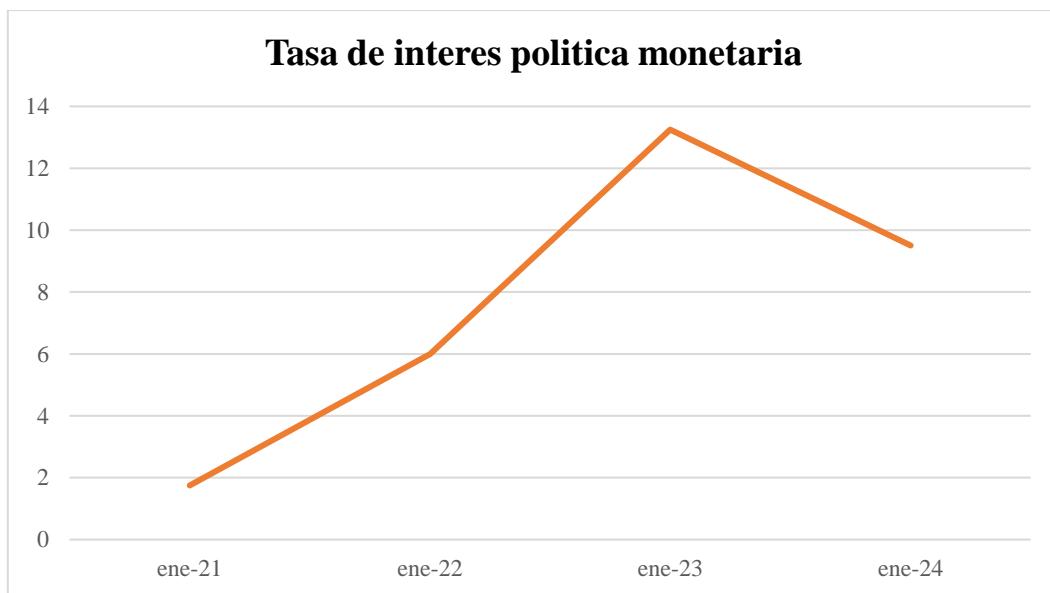
Nota: Adaptado de Prima de Riesgo de Colombia Datos macro (2025). <https://datosmacro.expansion.com/prima-riesgo/colombia?dr=2025-04>

Este incremento se atribuye en varios factores como el déficit fiscal persistente ya que se implica una gran incertidumbre sobre la sostenibilidad de las finanzas públicas, otro factor importante es la calificación crediticia baja presión ya que la calificación se mantiene BB+/B ya que con tiene una perspectiva negativa ya que se advierte sobre los incumplimientos de la regla fiscal en los próximos años y para finalizar un factor importante es la inestabilidad política debido a la reciente renuncia del ministro de Hacienda Diego Guevara, y las tensiones dentro del gabinete presidencial lo que da como resultado una incertidumbre económica.

3.1.3. Tasa de Interés

La tasa de intervención en política monetaria es el tipo de interés mínimo que el Banco de la República establece para los préstamos que realiza a las entidades financieras a través de las operaciones de mercado abierto (OMA), las cuales se llevan a cabo en subastas de expansión monetaria con un plazo de un día hábil, ya que es un instrumento que utiliza el Banco de la República para influir en la cantidad de dinero en circulación en la economía (*TASA INTERES COLOMBIA*, s. f.).

Figura 6
Taza de interés entre los periodos 2021 al 2024



Nota: Adaptado de Tasa de interés de política monetaria, de Banco de la Republica de Colombia <https://suameca.banrep.gov.co/estadisticaseconomicas/#/informacionSerie/59/Tasas%20de%20inter%C3%A9s%20pol%C3%ADtica%20monetaria>.

El gráfico representa la evolución de la **Tasa de Interés de Política Monetaria (TPM)** desde enero de 2021 hasta enero de 2024. Se pueden identificar las siguientes tendencias:

- **Crecimiento sostenido (enero-21 a enero-23):** La TPM comienza en un nivel bajo en enero del 2021 y experimenta un aumento progresivo hasta alcanzar su punto más alto en enero del 2023. Este comportamiento sugiere que el banco central incrementó las tasas de interés, posiblemente con el objetivo de contener la inflación o evitar un sobrecalentamiento de la economía.
- **Descenso posterior (enero-23 a enero-24):** A partir de su punto máximo en enero del 2023, la TPM inicia una trayectoria descendente, lo que puede reflejar un relajamiento de la política monetaria en respuesta a una desaceleración económica o a un control más efectivo de la inflación.

Como resultado nos muestra un ciclo de ajuste monetario, seguido de una fase de reducción de tasas, un patrón común en períodos de alta inflación y posterior estabilización económica.

3.2. Sectores claves para la internacionalización

3.2.1. Sector de la construcción

El sector de la construcción desempeña un papel fundamental en la internacionalización, en especial en el mercado colombiano ya que contribuye al crecimiento económico mediante la generación de empleo, inversión y demanda de insumos, fortaleciendo así la competitividad de un país en el ámbito global. Una infraestructura moderna y eficiente es clave para atraer inversión extranjera, facilitando el establecimiento de empresas internacionales y el acceso a financiamiento para proyectos estratégicos.

Para lo cual es importante analizar su nivel de importaciones en el sector de la construcción a partir de los últimos años con el fin de llegar a un análisis sectorial para la internalización dentro de Colombia.

3.2.2. Sector económico

El sector económico en Colombia desempeña un papel esencial en el desarrollo del país, ya que contribuye al crecimiento, la generación de empleo y la estabilidad financiera. La economía colombiana se sustenta en diversas áreas, como la agricultura, la

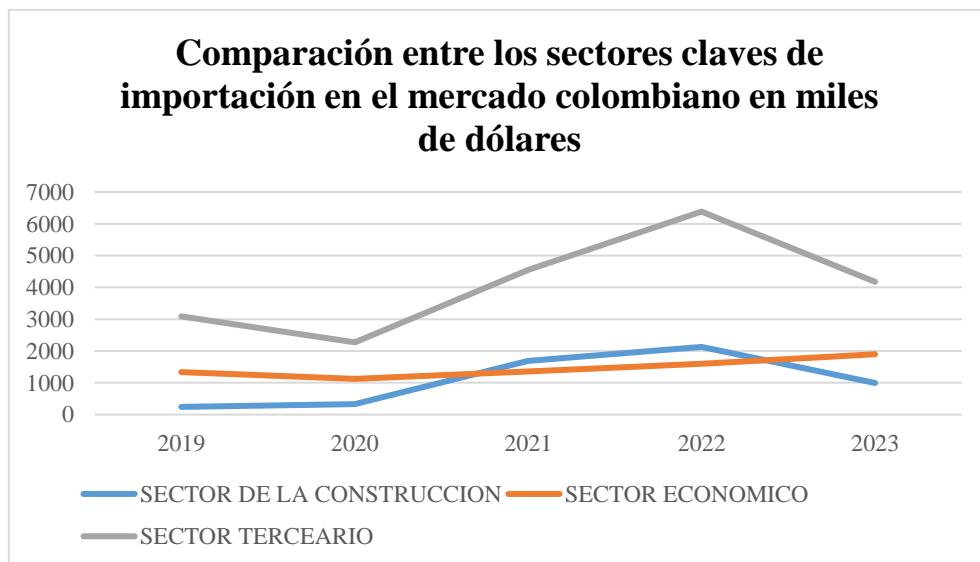
industria, la minería, el comercio y los servicios, que aportan significativamente al Producto Interno Bruto (PIB). Por otro lado, la infraestructura y la construcción son fundamentales para mejorar la conectividad y promover el desarrollo regional. Asimismo, el sector financiero y tecnológico ha adquirido mayor importancia, impulsando la modernización y digitalización de la economía. En conjunto, el sector económico colombiano es crucial para fortalecer la competitividad del país a nivel global y mejorar el bienestar de su población.

3.2.3. Sector terciario

El sector transporte en Colombia es un componente esencial del sector terciario, ya que facilita el comercio, la movilidad de personas y mercancías, y contribuye significativamente al desarrollo económico del país. Este sector abarca diversos modos de transporte, como el terrestre, aéreo, marítimo y ferroviario, los cuales juegan un papel clave en la conectividad entre las regiones y con los mercados internacionales.

En general, el sector transporte en Colombia es vital para la competitividad del país, pero requiere inversiones en infraestructura y modernización para mejorar su eficiencia, reducir costos logísticos y fortalecer su papel en la economía nacional e internacional, sin embargo, cabe destacar que es uno de los sectores en los cuales existe mayor importación de recursos.

Figura 7
Comparación entre sectores claves entre el periodo 2019 al 2023



Nota: Este es un diagrama comparativo entre el sector de la construcción y otros dos sectores con mayores importaciones en el mercado colombiano para analizar la oportunidad de entrar en el mercado. Adaptado de Lista de los servicios importados por Colombia Servicio: 5 – Construcción por Trade Map (2023) <https://surl.li/nogkqs>.

Al hacer un análisis entre los tres sectores clave para la internacionalización dentro del mercado colombiano entre 2019 y 2023: construcción, economía y sector terciario. Se observa que el sector terciario (línea gris) tiene los valores más altos, experimentando un crecimiento significativo hasta 2022, seguido de una caída en 2023. El sector económico muestra una tendencia más estable, con un leve aumento a lo largo de los años. Por otro lado, el sector de la construcción presenta un crecimiento sostenido hasta 2022, pero sufre una caída en 2023.

Este comportamiento sugiere que la internacionalización ha beneficiado especialmente al sector terciario, aunque en el último año ha tenido una desaceleración. Mientras tanto, la construcción, que también tuvo un crecimiento importante, enfrenta una disminución que podría deberse a factores como la reducción de inversión o cambios en la demanda. En general, el gráfico refleja la importancia de estos sectores en el proceso de internacionalización, con variaciones según el contexto económico.

3.3. Tendencias y comportamientos del consumidor colombiano

El consumidor ha sido definido de diversas maneras. Desde una perspectiva tradicional, se le ha caracterizado en función de bienes y servicios económicos, considerándolo como un comprador potencial de productos y servicios disponibles en el mercado en el cual es importante tomar en cuenta aspectos importantes de manera desglosada en sus tendencias y comportamientos de compra

- Comportamiento de compra en este punto se analiza el tipo construcción su motivación de compra y los canales de información y compra de los productos
- Tendencias de consumo aquí se analiza la sostenibilidad, digitalización el diseño y sus materiales.
- Factores Económicos como su acceso a créditos, participación en programas que apoyen la construcción y canales de pago.
- Preferencias Geográficas en este punto para el consumidor colombiano le es importante crecer en ciudades intermedias de Colombia por el menor costo y mejor calidad de vida.
- Comportamiento del consumidor en materiales y remodelación en este punto es importante para el consumidor su calidad vs el precio, interés por marcas que

generen confianza y compras planificadas con las comparaciones entre varias ferreterías físicas y plataformas digitales

Con el tiempo, esta visión se ha ampliado, y algunos expertos sostienen que el intercambio monetario no es un requisito esencial para definir al consumidor. Como resultado, esta evolución del concepto incluye no solo a quienes adquieren bienes y servicios, sino también a quienes adoptan productos gratuitos, ideas o filosofías (Perez et al., 2015).

3.4. Competencia en el mercado colombiano

El sector de la construcción en Colombia es un componente esencial de la economía nacional, aportando aproximadamente el 4,3% al Producto Interno Bruto (PIB) y generando empleo para cerca de 1,6 millones de personas. Este sector se divide en varias áreas clave:

- Construcción de edificaciones: Incluye tanto viviendas como edificaciones no residenciales, representando más de la mitad del PIB del sector, con un 2,4%.
- Obras civiles: Comprende proyectos de infraestructura como carreteras y sistemas ferreos, aportando alrededor del 1% al PIB.
- Servicios especializados: Engloba actividades como instalaciones eléctricas, fontanería y otros servicios relacionados, contribuyendo con un 0,9% al PIB.

En cuanto a la competencia en el mercado colombiano, existen aproximadamente 7.388 empresas dedicadas a la construcción. De estas, el 38,8% se enfocan en el sector residencial, mientras que el resto opera en áreas como obras civiles y servicios especializados. Las empresas con mayor rentabilidad suelen pertenecer a los subsectores residencial, demolición, instalaciones eléctricas y fontanería lo que es altamente competitivo, con una presencia significativa de empresas extranjeras que, gracias a la globalización y la apertura de mercados, compiten directamente con las locales. Estas compañías internacionales a menudo cuentan con tecnologías más avanzadas y mayores recursos, lo que añade presión a las empresas nacionales para mantenerse competitivas (BBVA, 2024).

Colombia, existen diversas empresas dedicadas a la importación y comercialización de productos para agua potable y sistemas de riego. A continuación, se presentan algunas de las principales:

Tabla 2
Competencia en el mercado colombiano

Empresas	Ubicación	Experiencia
Acuatello S.A.	Bogotá	35 Años
Innovagric S.A.S.	La Unión, Valle del Cauca	
Ingepeg S.A.S.	Bogotá	
EF-Riego (Ecolgy Farm Cía. Ltda.)	Bogotá	
Aspercol Ltda.	Bogotá	
Maquiver S.A.	Bogotá	
Edarvico S.A.	Suroccidente colombiano	50 Años
Distraigó del Oriente S.A.S	Bucaramanga, Santander	25 Años
Acuametal	Bogotá	
Royco	Bogotá	
Comercializadora y Distribuidora Márquez y Pardo S.A.S	Bogotá	8 Años
Tecniagua S.A.	Bogotá	30 Años
Válvula y Accesorios S.A.	Bogotá	20 Años
Sodimac Colombia	Bogotá	20 Años
Grupo Argos	Medellín	85 Años

Nota: Elaboración propia

3.5. Marco regulatorio y políticas para empresas extranjeras

El sector de la construcción en Colombia está regulado por un conjunto de leyes, decretos y resoluciones que establecen los lineamientos para su desarrollo y operación. A continuación, se destacan las principales normativas y políticas públicas que conforman este marco regulatorio:

Decreto 1077 de 2015: Conocido como el Decreto Único Reglamentario del Sector Vivienda, Ciudad y Territorio, compila y unifica las disposiciones reglamentarias relacionadas con el sector. Este decreto ha sido modificado en varias ocasiones para adaptarse a las necesidades cambiantes del sector. Función Pública

Ley 400 de 1997: Establece los criterios y requisitos mínimos para el diseño, construcción y supervisión técnica de edificaciones nuevas, especialmente en lo relacionado con la resistencia sísmica, con el objetivo de proteger vidas humanas y el patrimonio. Normativa de Obras Civiles

Ley 2079 de 2021: Reconoce la política pública de hábitat y vivienda como una política de Estado, destinada a garantizar el derecho a una vivienda y hábitat dignos para todos los colombianos. Función Pública.

Resolución 0549 de 2015: Regula los parámetros y lineamientos de la construcción sostenible y adopta la "Guía para el ahorro de agua y energía en edificaciones". Abogado Inmobiliario Colombia

Normas Técnicas Colombianas (NTC): Estas normas regulan diversos aspectos de la construcción, desde el diseño hasta la ejecución, promoviendo prácticas sostenibles y de alta calidad para garantizar la seguridad y calidad de las obras. ultracem.co

Además de estas normativas, el gobierno colombiano ha implementado políticas públicas para fomentar la construcción sostenible y el acceso a la vivienda. Un ejemplo es el "Plan Nacional de Construcción y Mejoramiento de Vivienda Social Rural", que busca ejecutar la política pública de vivienda rural mediante estrategias y programas específicos. Ministerio de Vivienda

Es fundamental que las empresas y profesionales del sector se mantengan actualizados respecto a estas regulaciones y políticas para asegurar el cumplimiento normativo y contribuir al desarrollo sostenible del país.

3.6. Barreras de Entradas y Riesgos en la Construcción

3.6.1. Barreras de Entrada

Las barreras de entrada de productos desde Ecuador hacia Colombia pueden ser de varios tipos y afectan a las empresas ecuatorianas que buscan ingresar al mercado colombiano. Estas barreras pueden ser comerciales, técnicas, logísticas o normativas

3.6.1.1. Barreras Arancelarias

Hay que destacar que Ecuador y Colombia son miembros de la Comunidad Andina lo que favorece para el comercio con algunos productos sin aranceles ya que algunos productos deben cumplir con certificados de origen CAN y acuerdos comerciales en especial con productos que afecten la competitividad de los productos ecuatorianos al mercado colombiano otro aspecto que aplica es cuando los productos que entrar al mercado colombiano son de otros países que nos miembros de la Comunidad Andina.

3.6.1.2. Barreras Logísticas

Dentro de este punto tomamos en cuenta los costos de transportes ya que lamentablemente se debe tomar en cuenta el mal estado de las vías o la congestión vehicular que existe entre la distancia, volumen y el peso de los productos que impacte a la competitividad de los precios en el mercado colombiano de ambos países lo que conlleva el aumento de los tiempos y costos de envío de un país a otro.

3.6.1.3. Barreras comerciales y de mercado

El mercado colombiano de agua potable y sistemas de riego está dominado por empresas locales establecidas, lo que representa una barrera significativa para nuevos entrantes sin una propuesta de valor diferenciada, además de los consumidores colombianos pueden tener preferencias arraigadas por marcas nacionales o locales, lo que requiere esfuerzos adicionales en marketing y adaptación del producto para ganar aceptación en el mercado.

3.6.2. Riesgos Asociados

3.6.2.1. Riesgos del Entorno Económico

Inflación y tasas de interés: El aumento en los niveles de inflación y las tasas de interés eleva los costos operativos para las empresas del sector, al tiempo que reduce la capacidad de compra tanto de los consumidores como de las empresas vinculadas a la construcción (BANCO DE LA REPUBLICA, 2025).

3.6.2.2. Riesgos Regulatorios y Normativos

Actualización de normas técnicas (NTC/ICONTEC): Cambios en las normativas pueden volver obsoletos productos importados que no se ajusten a las condiciones locales.

Trámites sanitarios y agrícolas (INVIMA / ICA): Las exigencias para registrar productos ante entidades como el INVIMA (agua potable) o el ICA (sistemas de riego) pueden representar trabas burocráticas significativas.

Certificados de origen CAN: Si los productos contienen componentes que no provienen de países miembros de la Comunidad Andina, pueden perder los beneficios arancelarios.

3.6.2.3. Riesgos Logísticos y Operativos

Demoras en procesos aduaneros: Controles rigurosos, cambios en documentación o fallos tecnológicos pueden ralentizar la nacionalización de los productos importados.

Infraestructura vial limitada: Especialmente en zonas rurales, la deficiente infraestructura dificulta la distribución y mantenimiento de los equipos.

Alta dependencia del transporte terrestre: Este modo de transporte se ve afectado por eventos como bloqueos sociales, condiciones climáticas extremas o huelgas del sector transporte.

3.6.2.4. Riesgos Técnicos y de Adaptación

Compatibilidad del producto con condiciones locales: Algunos sistemas de riego o componentes hidráulicos pueden no funcionar correctamente en entornos con alta humedad, salinidad o altitud.

Ausencia de soporte técnico especializado: Algunos equipos requieren mantenimiento especializado que no está disponible en todas las regiones del país.

3.6.2.5. Riesgos Comerciales y de Competencia

Competencia consolidada: Marcas como Postobón, Agua Brisa o Homecenter dominan el mercado, dificultando el posicionamiento de nuevos competidores.

Preferencias del consumidor colombiano: El mercado muestra preferencia por marcas reconocidas y aquellas que ofrezcan soporte técnico local y rápido.

3.6.2.6. Riesgos Ambientales y de Sostenibilidad

Normativas ambientales más rigurosas: La regulación puede restringir el uso de plásticos no reciclables en envases y productos de riego.

Demandas de eficiencia hídrica: En regiones con estrés hídrico, se exige el uso de tecnologías que optimicen el uso del agua, como sistemas de riego inteligente.

CAPÍTULO 4

ANÁLISIS COMPARATIVO Y COMPETITIVO DE EMPRESAS QUE INGRESARON AL MERCADO COLOMBIANO DE MANERA EXITOSA.

4.1. Factores críticos para el análisis

En este punto existen 10 puntos importantes que analizaremos en las empresas de análisis para lo cual se detallara a continuación la importancia de cada factor apoyando de sus conceptos

Importancia del Análisis de Factores de Riesgo: El análisis de los factores de riesgo permite anticipar posibles obstáculos que puedan afectar la operación, rentabilidad y sostenibilidad de la empresa. Comprender el entorno económico, regulatorio, técnico, logístico, comercial y ambiental es esencial para tomar decisiones estratégicas informadas, adaptarse a las condiciones del mercado y mitigar impactos negativos en la cadena de valor.

Identificación de la Empresa y del Sector: Se trata de una empresa dedicada a la importación y comercialización de productos relacionados con el agua potable y los sistemas de riego. Esta compañía opera en el sector de bienes y servicios para consumo humano, agrícola e industrial, con un enfoque en la distribución de tecnologías y soluciones para el manejo eficiente del recurso hídrico.

Estrategia de Entrada al Mercado Colombiano: La estrategia de entrada describe el enfoque mediante el cual la empresa accede al mercado local. Puede involucrar procesos graduales de reconocimiento comercial, establecimiento de alianzas estratégicas, análisis del marco legal, y adaptación del portafolio de productos a las condiciones técnicas, normativas y culturales del país.

Inversión en Diferentes Ámbitos: La inversión se distribuye en varias áreas estratégicas como infraestructura operativa, cumplimiento normativo, desarrollo de capacidades técnicas, procesos de distribución y comercialización, innovación tecnológica, y acciones orientadas a la sostenibilidad y el impacto ambiental.

Ubicación Geográfica y Cobertura: La ubicación geográfica de la empresa determina su capacidad logística, acceso a mercados clave y eficiencia en la distribución. La cobertura geográfica refleja el alcance territorial de la operación, tanto a nivel urbano

como rural, y su capacidad para atender diferentes regiones del país de manera oportuna y eficaz.

Posicionamiento y Diferenciación: El posicionamiento define la percepción que se desea generar en el mercado frente a competidores. La diferenciación se refiere a los atributos únicos que distinguen los productos o servicios ofrecidos, como la calidad, innovación, cumplimiento regulatorio, sostenibilidad o soporte técnico especializado.

Modelo de Empresa: El modelo empresarial representa la forma en que la organización crea, entrega y captura valor. Incluye su estructura operativa, forma de relacionarse con los clientes, procesos de comercialización, gestión de recursos, y mecanismos de generación de ingresos, ya sea a través de canales directos, indirectos o mixtos.

Estrategia de Publicidad y Promoción: La estrategia publicitaria establece los medios, mensajes y canales a través de los cuales la empresa comunica su propuesta de valor al mercado. Incluye acciones de promoción orientadas al reconocimiento de marca, posicionamiento comercial, captación de clientes y fidelización, en línea con los objetivos comerciales definidos.

4.2. Ausa

4.2.1 Empresa

Ausa es una compañía que, desde 1961, se especializa en la fabricación de vehículos ligeros destinados a la construcción, el transporte de carga y la gestión de almacenes, diseñados para operar en todo tipo de terrenos. Inicialmente comenzó como fabricante de automóviles utilitarios, pero con el tiempo ha ampliado su oferta, incorporando vehículos de ocio y una división de servicios para la construcción, Ausa EcoSite, enfocada en la gestión de residuos.

Esta empresa fue clave en la introducción y expansión del uso del "dumper" en el país. Durante las décadas de los sesenta y setenta, los dumpers experimentaron importantes mejoras: en 1962 incorporaron motores diésel, en 1967 se añadió una tolva giratoria y en 1971 se introdujo el sistema hidráulico de descarga.

Además, la vocación exportadora ha sido un rasgo distintivo en la cultura empresarial de Ausa. La empresa fue pionera en su proceso de internacionalización, en

una época marcada por el proteccionismo, cuando la mayoría de las industrias metalúrgicas españolas se enfocaban exclusivamente en el mercado interno. En ese contexto, Ausa emprendió una estrategia comercial orientada a aprovechar las oportunidades de negocio en mercados extranjeros.

4.2.2. Estrategia de entrada al mercado

Ausa inició dentro del mercado colombiano tomando una estrategia de internacionalización basada en la flexibilidad y la adaptación a los mercados locales. Desde sus primeras etapas de expansión, AUSA eligió apoyarse principalmente en redes de distribuidores en lugar de establecer filiales propias en cada país, lo que en el mercado colombiano no fue la excepción lo que le permitió minimizar riesgos económicos, optimizar la asignación de recursos y aprovechar el conocimiento del entorno local que ofrecían sus socios comerciales.

Tiene el enfoque de centrarse en sectores de mercado especializados, priorizando aquellos donde sus productos como dumpers, carretillas todoterreno y barredoras pudieran destacar frente a la oferta de grandes fabricantes de maquinaria pesada. De este modo, ha logrado posicionarse eficazmente en áreas como la construcción de infraestructuras urbanas, obras de mediana escala y servicios municipales.

Dentro de su estrategia se destaca la apuesta por la innovación tecnológica, orientada a mejorar las capacidades de sus equipos en términos de tracción, carga útil y eficiencia operativa, además de desarrollar alternativas eléctricas para responder a la creciente demanda de soluciones sostenibles en entornos urbanos.

En América Latina, y en particular en Colombia, AUSA mantiene su presencia a través de distribuidores autorizados, aprovechando el crecimiento del sector de infraestructura y la necesidad de equipos compactos y resistentes que caracterizan a estos mercados.

Para finalizar la estrategia de internacionalización que mejor le funcionó para Ausa dentro del mercado colombiano fue una combinación de la expansión indirecta a través de distribuidores en Colombia, la especialización en los mercados colombianos y una constante innovación.

4.2.3. Inversión

La entrada de Automóviles Utilitarios S.A. (AUSA) al mercado colombiano se caracterizó por una estrategia de internacionalización de bajo riesgo, fundamentada en una inversión indirecta a través de la creación de alianzas estratégicas con distribuidores locales autorizados. En lugar de optar por la instalación de filiales propias, centros de producción o infraestructuras logísticas en el país, AUSA priorizó un modelo que minimizara el compromiso financiero inicial y que, a su vez, le permitiera evaluar el comportamiento del mercado de manera gradual.

La inversión realizada por AUSA en Colombia estuvo dirigida principalmente al fortalecimiento de sus canales de distribución, mediante la capacitación técnica y comercial de sus socios locales, así como al desarrollo de acciones de promoción y marketing sectorial, incluyendo la participación en ferias de maquinaria y construcción de relevancia nacional. Además, la empresa invirtió en servicios logísticos optimizados, garantizando la disponibilidad de repuestos y tiempos de entrega competitivos, sin necesidad de establecer infraestructura propia en territorio colombiano.

Este enfoque permitió a AUSA reducir su exposición a riesgos regulatorios, económicos y culturales, características inherentes a mercados emergentes como el colombiano. Asimismo, la empresa aprovechó su red regional de distribución en América Latina para facilitar la entrada de sus productos en el país, compartiendo recursos logísticos y comerciales destinados a mercados como Chile, Perú y Colombia.

Dando como resultado que la empresa para su introducción en el mercado colombiano puede definirse como una inversión de carácter indirecto, de bajo monto y orientada al fortalecimiento de canales de distribución, permitiendo una inserción progresiva y controlada con el fin optimizar recursos y minimizar riesgos.

4.2.4. Posicionamiento

Ha logrado establecer una presencia significativa en Colombia mediante un modelo de expansión basado en alianzas estratégicas con distribuidores locales. La marca se ha posicionado como un proveedor confiable en el segmento de maquinaria compacta para construcción, gracias a la robustez, la innovación tecnológica y la adaptabilidad de sus productos.

Su entrada en el mercado colombiano se ha potenciado a través de la comercialización de equipos como dumpers, carretillas 4x4 y barredoras, enfocados en atender la demanda de infraestructura urbana, obras públicas y proyectos industriales.

El fortalecimiento de su marca en Colombia ha sido posible gracias a la cooperación con distribuidores destacados, entre ellos:

4.2.4.1. Imcolpartes S.A.S.

Líder en distribución de maquinaria para construcción, que ofrece además servicios de mantenimiento y provisión de repuestos para equipos Ausa.

4.2.4.2. Motorex

Es una empresa que ha promovido el uso de la maquinaria AUSA en proyectos urbanos, aportando su experiencia en el sector industrial y de obras civiles.

4.2.4.3. EQMCA

Es una empresa especializada con un enfoque especializado en la región Caribe, apoyando la expansión regional de la marca hacia sectores como la construcción y la minería.

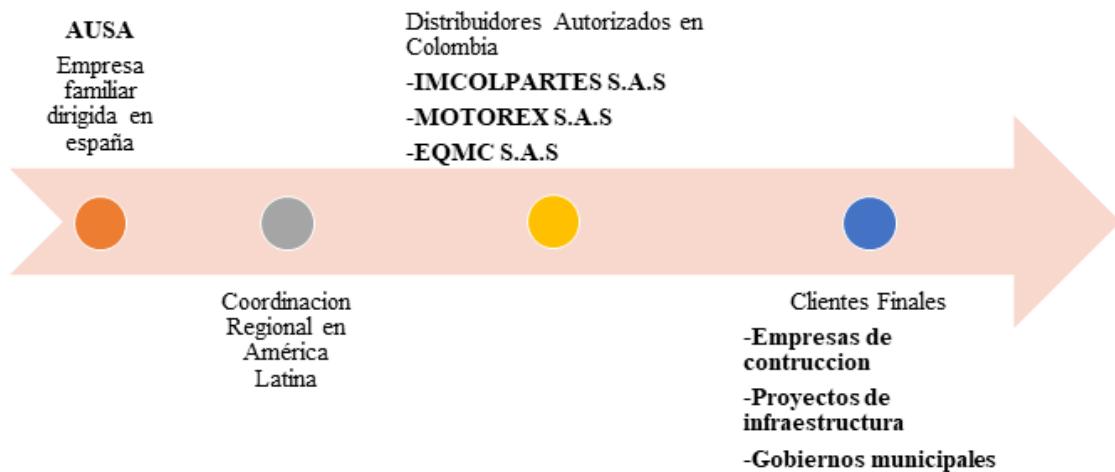
El éxito del posicionamiento de Ausa en Colombia responde a su capacidad de ofrecer productos de alta calidad junto con un servicio posventa eficiente, aspectos que, combinados con la estrategia de distribución indirecta, han asegurado su crecimiento sostenido en el mercado.

4.2.5. Diferenciación

Se diferenciación dentro del mercado colombiano fue enfocarse en la especialización de maquinaria compacta, diseñada para sectores que requieren alta maniobrabilidad y resistencia, como la construcción urbana y los servicios municipales. Además de destacar su innovación tecnológica, incorporando motores eficientes y tracción 4x4, responde a las tendencias de sostenibilidad y productividad local. Para lo cual su fortalecido servicio posventa y su adaptación a las condiciones operativas colombianas han consolidado su posicionamiento frente a la competencia, ofreciendo soluciones flexibles y de alta calidad.

4.2.6. Modelo de empresa

Figura 8
Modelo de empresa de Ausa



Nota: Elaboración Propia

4.2.7. Cobertura geográfica

El modelo de distribución implementado por Automóviles Utilitarios S.A. en Colombia se sustenta en una estrategia de cobertura geográfica diversificada, mediante alianzas estratégicas con distribuidores autorizados ubicados en los principales centros urbanos y económicos de Colombia. Esta estructura de distribución permite a Ausa garantizar la disponibilidad de sus productos y servicios a nivel nacional, optimizando la atención de clientes en sectores estratégicos como la construcción, la infraestructura y los servicios municipales.

La red de cobertura se compone de empresas como IMCOLPARTES S.A.S., que posee sedes en Bogotá, Medellín, Cali, Barranquilla y Bucaramanga, lo que le permite abarcar de manera directa las principales regiones del país. De igual forma, MOTOREX S.A.S., con base en Bogotá, extiende su presencia hacia Medellín y otras ciudades a través de alianzas comerciales, asegurando así una distribución eficiente en la región Andina. Por otro lado, EQUIPOS Y MAQUINARIA DEL CARIBE S.A.S. (EQMCA) concentra sus operaciones en Barranquilla, desde donde atiende el mercado de la región Caribe, incluyendo los departamentos de Atlántico, Bolívar, Magdalena, Cesar y Córdoba.

Esta estrategia de cobertura geográfica ha permitido a Ausa establecer una presencia sólida en Colombia sin requerir una inversión directa en infraestructura propia,

asegurando al mismo tiempo una respuesta ágil a las demandas del mercado local y un servicio posventa eficiente a través de sus aliados comerciales.

4.2.8. Publicidad

La publicidad se orienta hacia un modelo de comunicación empresarial, caracterizado por acciones de marketing industrial dirigidas exclusivamente a empresas y profesionales de sectores específicos, como la construcción, la minería y los servicios públicos.

Se enfoca en el uso de canales especializados y de comunicación directa

- La participación en ferias comerciales sectoriales como Expo construcción y Expocamacol constituyendo uno de los principales medios de promoción, permitiendo la exposición directa de sus equipos a clientes potenciales, además de generar espacios de networking y posicionamiento institucional.
- Plataformas especializadas en maquinaria pesada y redes profesionales como LinkedIn. La difusión de contenidos técnicos, demostraciones virtuales de productos y campañas de email marketing refuerzan su presencia en mercados industriales, aumentando la visibilidad de su portafolio entre los tomadores de decisión.
- Publicidad directa mediante el envío de catálogos físicos y digitales, visitas personalizadas a clientes potenciales y demostraciones de maquinaria en campo. Estas acciones fortalecen la confianza y permiten una comunicación más efectiva basada en las características técnicas de sus productos.
- Revistas de construcción, infraestructura y minería complementa su estrategia, generando reconocimiento de marca en segmentos estratégicos del mercado colombiano.

El tipo de publicidad que se utiliza en Colombia se basa en un enfoque B2B altamente segmentado, que prioriza la comunicación técnica y la construcción de relaciones comerciales sólidas, en concordancia con las particularidades del mercado de maquinaria utilitaria y de construcción.

4.3. Pintuco

4.3.1. Empresa y sector

Pintuco es una empresa colombiana perteneciente al Grupo Inversiones Mundial (GIM). Su actividad principal se centra en el sector químico, específicamente en la fabricación y comercialización de pinturas y recubrimientos. A lo largo de su trayectoria, Pintuco se ha posicionado como uno de los líderes en el mercado andino de pinturas y entre las veinte marcas más importantes del sector a nivel mundial y local lo que ha dado como resultado permitir a la compañía consolidar su presencia no solo en Colombia, sino también en diversos países de América Latina y el Caribe.

4.3.2. Estrategias de entrada para la internacionalización

El modelo de internacionalización adoptado por Pintuco se fundamenta en tres pilares principales. Primero, destaca el proceso de expansión mediante adquisiciones estratégicas, a través del cual la empresa ha incorporado compañías locales en mercados objetivos dentro del mercado colombiano para lo cual esta modalidad ha facilitado el aprovechamiento de redes de distribución ya establecidas, así como el fortalecimiento de su portafolio de productos en nuevos entornos comerciales.

Segundo, ha desarrollado alianzas estratégicas y acuerdos de cooperación comercial con actores locales, lo que ha permitido una penetración más eficiente en mercados de alta competitividad y barreras de entrada significativas por lo cual las alianzas han sido fundamentales para acelerar su posicionamiento y minimizar riesgos inherentes a la internacionalización.

Finalmente, la empresa ha implementado una estrategia de adaptación de productos y políticas comerciales para atender las particularidades de cada mercado. La adecuación de fórmulas de pinturas a las condiciones climáticas, normativas técnicas y preferencias de consumo locales ha sido un factor determinante para su éxito en el proceso de expansión internacional.

Desde su sede principal en Medellín, Colombia, Pintuco dirige la estrategia regional de innovación, producción y comercialización, lo que le ha permitido mantener una ventaja competitiva en términos de calidad, sostenibilidad y cercanía con los clientes.

4.3.3. Inversión

Su inversión se ha caracterizado por un proceso constante de inversión dirigido a fortalecer su infraestructura productiva, ampliar su portafolio de productos y consolidar su liderazgo en el mercado colombiano en las pinturas y recubrimientos. Desde su fundación en 1945, ya que se ha enfocado sus esfuerzos de inversión en diversas áreas estratégicas que le han permitido evolucionar y expandirse de manera sostenible.

Una de las principales líneas de inversión ha sido la modernización de sus plantas de producción, especialmente su complejo industrial ubicado en Bello, Antioquia, el cual ha sido objeto de sucesivas ampliaciones y actualizaciones tecnológicas. Además de destinar recursos sustanciales a la investigación y desarrollo (I+D), con el fin de innovar en la creación de nuevas líneas de productos, como recubrimientos especializados, pinturas ecológicas y soluciones arquitectónicas de alto desempeño.

En el ámbito comercial, la empresa ha invertido en la expansión de su red de distribución y puntos de venta, incluyendo alianzas con grandes superficies, apertura de tiendas propias bajo el formato "Pintuco Centros de Color" y fortalecimiento de su canal de distribución logrando así una cobertura robusta en todo el territorio colombiano.

4.3.4. Posicionamiento

Pintuco ha logrado consolidarse como líder en el mercado colombiano de pinturas y recubrimientos gracias a una estrategia basada en calidad, innovación y una amplia cobertura. La empresa ha diversificado su portafolio para atender sectores como la construcción, la industria y el hogar, lo que le ha permitido llegar a diversos segmentos del mercado.

Su fuerte red de distribución, presente en todo el país a través de grandes superficies, tiendas especializadas y distribuidores autorizados

4.3.4.1. Grandes superficies

Homecenter (Sodimac Colombia), Éxito, y Alkosto, donde ofrece líneas de pinturas decorativas y de fácil acceso para el consumidor final.

4.3.4.2. Tiendas especializadas

La empresa cuenta con su propio formato de tiendas bajo el nombre Centros de Color Pintuco, que funcionan como puntos de venta exclusivos. Además, mantiene

alianzas con ferreterías especializadas y almacenes de construcción que ofrecen asesoría técnica y una gama completa de sus productos.

4.3.4.3. Distribuidores autorizados

- **Distribuidora Soluciones en Pinturas S.A.S.:** Con presencia en varias ciudades colombianas, esta distribuidora ofrece una amplia gama de productos Pintuco, especialmente en el sector industrial y de construcción.
- **Comercializadora La Casa del Pintor:** Ubicada en diferentes regiones del país, esta distribuidora se especializa en la venta de pinturas decorativas y productos para el hogar, siendo un canal importante en el mercado de consumo.
- **Pinturas y Soluciones S.A.S.:** Esta distribuidora ofrece tanto productos estándar como especializados para la industria, trabajando con un enfoque en asesoramiento técnico y productos de alta calidad.
- **Grupo Alkiladores S.A.S:** Con una fuerte presencia en el mercado de productos industriales, esta distribuidora se enfoca en ofrecer soluciones para proyectos de gran escala, como obras de infraestructura y mantenimiento industrial.
- **Distribuciones Sancol S.A:** Especializada en la comercialización de productos para la construcción, esta distribuidora es clave en el mercado de pinturas y recubrimientos para grandes obras y proyectos residenciales.

Lo que garantiza la accesibilidad de sus productos. A nivel de comunicación, Pintuco ha construido una conexión emocional con los consumidores, reforzada mediante campañas que destacan su vínculo con la identidad cultural de Colombia.

Además, la empresa ha incorporado criterios de sostenibilidad e innovación en su oferta, elevando su reputación corporativa en un mercado cada vez más exigente. En síntesis, su posicionamiento en Colombia se sustenta en la combinación de excelencia en producto, cercanía con el consumidor y un compromiso claro con la sostenibilidad.

4.3.5. Diferenciación

Pintuco ha logrado diferenciarse en el mercado colombiano a través de una combinación estratégica de innovación, calidad y cercanía con el consumidor. Su enfoque en el desarrollo de productos especializados adaptados a las necesidades climáticas, técnicas y estéticas del país ha sido fundamental para su liderazgo.

Uno de los principales factores de diferenciación de Pintuco es su amplia oferta de soluciones. La empresa no solo ofrece pinturas decorativas para el hogar, sino también recubrimientos industriales, soluciones anticorrosivas, pinturas para infraestructura vial y productos de protección marina, lo que le permite atender distintos segmentos de mercado.

Además, ha impulsado la innovación constante mediante el desarrollo de tecnologías de alto desempeño, como pinturas ecológicas de bajo contenido de compuestos orgánicos volátiles, fórmulas de alta durabilidad y recubrimientos que contribuyen a la eficiencia energética. La presencia de la marca en todo el territorio colombiano, a través de grandes superficies, ferreterías especializadas, distribuidores autorizados y tiendas propias, refuerza su estrategia de cercanía y facilita el acceso a sus productos en todos los niveles del mercado.

Finalmente, la construcción con una identidad emocional en el consumidor colombiano, asociando su marca con conceptos como protección, transformación del espacio y expresión personal a través del color, reforzados por campañas publicitarias de alto impacto cultural.

4.3.6. Modelo de empresa

Figura 9
Modelo de empresa de Pintuco



Nota: Elaboración propia

4.3.7. Cobertura geográfica

Pintuco ha construido una cobertura geográfica sólida y estratégica que le permite tener presencia en todas las regiones del país. Su modelo de distribución combina diferentes canales comerciales para garantizar que sus productos estén disponibles tanto en grandes centros urbanos como en poblaciones intermedias y rurales.

La empresa tiene una presencia destacada en las principales ciudades como Bogotá, Medellín, Cali, Barranquilla, Bucaramanga y Cartagena, donde cuenta con tiendas propias, puntos de venta en grandes superficies, ferreterías especializadas y distribuidores autorizados. Además, extiende su cobertura a ciudades intermedias como Manizales, Pereira, Armenia, Ibagué, Cúcuta y Santa Marta, fortaleciendo su red de distribución para atender la demanda de proyectos de construcción, infraestructura y clientes individuales.

4.3.8. Publicidad

La estrategia publicitaria en Colombia se ha centrado en construir una conexión emocional con los consumidores, combinada con un posicionamiento técnico de alta calidad. Su publicidad se caracteriza por transmitir mensajes de transformación de espacios, identidad cultural y compromiso con la sostenibilidad.

Pintuco utiliza una estrategia multicanal, en la que combina medios tradicionales como televisión, radio y prensa escrita, con plataformas digitales como redes sociales, sitios web y campañas de marketing de contenidos. La marca ha sido reconocida por sus campañas en televisión que destacan el valor simbólico del color como herramienta para embellecer hogares, transformar ciudades y fortalecer el sentido de pertenencia dentro del entorno digital, realiza campañas dirigidas a públicos segmentados mediante redes como Instagram, Facebook, YouTube y LinkedIn, donde promueve tutoriales de aplicación de productos, consejos de decoración y casos de éxito en proyectos de infraestructura.

4.4. Changan, JAC, Great Wall, Foton y BYD

4.4.1. Empresa y sector

Este análisis abarca varias empresas automotrices chinas, específicamente Changan, JAC, Great Wall, Foton y BYD, todas pertenecientes al sector automotriz. Estas compañías fabrican automóviles de pasajeros, vehículos comerciales ligeros y pesados, autobuses, y vehículos eléctricos.

4.4.2. Estrategias de entrada para la internacionalización

La entrada de marcas chinas como Changan, JAC, Great Wall, Foton y BYD al mercado colombiano se ha basado en estrategias comunes orientadas a la competitividad de precios, alto nivel de equipamiento y fortalecimiento del servicio posventa. Estas empresas aprovecharon la demanda de vehículos utilitarios, SUV y eléctricos, ofreciendo productos adaptados a las necesidades locales.

En el caso de Changan y Great Wall, se enfocaron en SUV y pickups, combinando precios accesibles con diseños modernos y garantías extendidas. JAC y Foton se concentraron inicialmente en el segmento de vehículos comerciales ligeros y de carga, consolidándose a través de alianzas estratégicas y participaciones en licitaciones públicas. BYD, por su parte, lideró el ingreso de vehículos eléctricos en Colombia, apostando tanto por transporte público como por flotas privadas, apoyándose en alianzas público-privadas y estrategias de educación al consumidor.

Estas marcas ingresaron al mercado colombiano principalmente a través de alianzas estratégicas con distribuidores locales, permitiéndoles establecer redes de venta y posventa sin asumir los altos costos de operación directa. Changan y Great Wall utilizaron distribuidores consolidados para introducir SUV y pickups, mientras que JAC y Foton aprovecharon alianzas comerciales y contratos públicos para posicionar vehículos utilitarios y de carga. BYD adoptó un modelo de entrada combinado: venta directa de vehículos particulares y adjudicación de grandes contratos de buses eléctricos mediante alianzas público-privadas. En general, su forma de entrada combinó distribución indirecta, licitaciones públicas y expansión progresiva mediante inversión en infraestructura de soporte técnico.

De manera transversal, todas las marcas invirtieron en redes de distribución, talleres autorizados, facilidades de financiamiento y comunicación enfocada en la durabilidad, eficiencia y tecnología de sus productos, logrando una creciente aceptación en el mercado colombiano.

4.4.3. Inversión

Para el ingreso de las marcas chinas al mercado colombiano implicó inversiones principalmente en cuatro frentes: redes de distribución, centros de servicio, mercadeo y financiamiento al consumidor.

Changan, JAC y Great Wall invirtieron en alianzas con grandes grupos automotrices locales, creación de vitrinas exclusivas y expansión de su red de talleres autorizados.

Fotón destinó recursos importantes a la creación de infraestructura para soporte de flotas comerciales y capacitación técnica, en especial para cumplir normativas ambientales.

BYD realizó inversiones superiores, enfocándose en centros de experiencia de movilidad eléctrica, formación de personal técnico especializado y participación en grandes licitaciones públicas, como la de buses eléctricos en Bogotá y Medellín.

Todas las marcas, en general, invirtieron también en estrategias de comunicación y campañas educativas para reducir la percepción de riesgo del consumidor hacia los productos chinos, y en el fortalecimiento del servicio posventa para garantizar confianza y fidelización.

4.4.4. Posicionamiento

El posicionamiento de estas empresas en cuanto a sus marcas chinas ha logrado consolidarse como actores relevantes en el mercado automotor colombiano, especialmente en segmentos como SUV, pickups, vehículos comerciales y eléctricos. Changan y JAC se han posicionado entre las principales opciones en SUV de entrada y utilitarios ligeros, compitiendo directamente con marcas tradicionales japonesas y coreanas. Great Wall ha fortalecido su presencia en el mercado de pickups y SUV de gama media, destacándose por su relación costo-beneficio.

Foton mantiene un liderazgo sólido en el segmento de camiones livianos y medianos, mientras que BYD se ha convertido en la marca líder en movilidad eléctrica, siendo el principal proveedor de buses eléctricos en Bogotá y una referencia creciente en vehículos eléctricos de uso particular. En general, estas marcas han logrado superar barreras de percepción de calidad, ampliando su participación de mercado mediante productos más tecnológicos, garantía extendida y una fuerte red de soporte posventa.

El posicionamiento de estas marcas se ha basado en los distribuidores directos y talleres autorizados que han sido partícipes del posicionamiento de estas marcas en el mercado colombiano a continuación se destaca un cuadro con sus distribuidoras y talleres de estas marcas

Tabla 3
Cuadro de Distribuidores y Talleres Autorizados en Colombia

MARCA	DISTRIBUIDOR PRINCIPAL EN COLOMBIA	TALLERES AUTORIZADO
Changan	Inchcape Motors Colombia	Red nacional de concesionarios Inchcape y talleres certificados aliados.
JAC	Autocom (Grupo Autonal)	Red de talleres JAC Service autorizados en principales ciudades
Grear Wall	Astara Colombia	Talleres autorizados en concesionarios Astara y aliados en grandes ciudades
Foton	Grupo Coberta	Talleres autorizados AKT-Foton especializados en camiones y buses
BYD	Motorysa y BYD Motors Colombia	Talleres propios y talleres aliados certificados, especialmente para servicio de eléctricos

Nota: Elaboración Propia

4.4.5. Diferenciación

La diferenciación ha sido lograda a través de:

- Precios competitivos respecto a marcas ya establecidas.
- Innovación tecnológica creciente con su amplia variedad de catálogo en vehículos eléctricos, híbridos y conectividad.
- Garantías atractivas (por ejemplo, 4 años o 100,000 km en Changan).
- Alianzas estratégicas con actores locales para ensamblaje y distribución en el mercado colombiano.

4.4.6. Modelo de empresa

El modelo de empresa va a depender mucho de su estrategia para entrar al mercado colombiano de cada marca.

Figura 10
Modelo de empresa de marcas chinas de vehículos



Nota: Elaboración Propia

4.4.7. Cobertura geográfica

La expansión territorial de las marcas chinas Changan, JAC, Great Wall, Foton y BYD en Colombia ha seguido una estrategia progresiva, enfocada inicialmente en las principales ciudades del país y, posteriormente, en centros urbanos intermedios con potencial de crecimiento.

Las cinco marcas establecieron su presencia en Bogotá, Medellín, Cali y Barranquilla, ciudades que concentran gran parte de la demanda automotriz nacional para posteriormente, las marcas extendieron su cobertura a ciudades intermedias como Bucaramanga, Pereira, Manizales, Ibagué, Cartagena y Villavicencio. Esta segunda fase de expansión buscó acercar los productos a mercados emergentes, mejorar la disponibilidad de servicio posventa y fortalecer la confianza del consumidor en zonas fuera de los grandes centros urbanos.

En el caso de Foton, su enfoque en transporte de carga le ha permitido alcanzar una presencia importante en corredores logísticos clave, incluyendo rutas hacia la Costa Atlántica y el Eje Cafetero. BYD, especializada en movilidad eléctrica, ha reforzado su presencia en ciudades con iniciativas de transporte sostenible, como Bogotá y Medellín, e inició procesos de expansión hacia Cartagena y Manizales.

4.4.8. Publicidad

La estrategia publicitaria de estas marcas ha sido más discreta en comparación con competidores tradicionales.

Se ha basado principalmente en:

- Asociaciones con concesionarios locales que promueven los productos con precios competitivos, garantías y la alta relación de costos beneficios utilizando medios de comunicación escrita visual y oyentes.
- Algunas marcas promovieron sus productos mediante la innovación tecnológica de sus vehículos ofreciendo una mejor durabilidad y eficiencia en el mercado.
- Promociones difundidas en las redes sociales, campañas digitales, vitrinas móviles, patrocinios deportivos y experiencias en ferias y eventos comerciales.

CAPÍTULO 5

ESTRATEGIA DE INTERNACIONALIZACIÓN PARA DIMCOFE (PROPUESTA)

5.1. Objetivos de la internacionalización

Dimcofe al ser una empresa que ya cuenta con una experiencia previa en la internacionalización específicamente en el ámbito de las exportaciones, sin embargo, el objetivo de la empresa se basa en aspectos como:

- Ampliar mercados dentro del mercado colombiano en su capital Bogotá
- Diversificar riesgos reducir la dependencia del mercado local y equilibrar los riesgos económicos, políticos o sociales dentro de la inestabilidad política en Ecuador con el fin de establecer nuevos ingresos y ventas en el mercado colombiano
- Mejorar la competitividad fortaleciendo el posicionamiento de la empre dentro de otro mercado internacional.
- Aprendizaje e innovación de manera que se pueda incorporar nuevas ideas, procesos y conocimientos desde otros mercados.
- Imagen y reputación global posicionando la marca como una empresa de alcance internacional, lo que puede aumentar su prestigio y atractivo.
- Aprovechar tratados y acuerdos internacionales beneficiándose de tratados de libre comercio o incentivos para empresas colombianas.

5.2. Estrategias

Dimcofe es una empresa ecuatoriana originaria del cantón Biblián, en la provincia del Cañar, dedicada a la comercialización de productos para el sector de la construcción y a la importación de soluciones para agua potable y riego. Tras consolidar su presencia en el mercado nacional, la empresa se propone expandir sus operaciones a nivel internacional, con el objetivo de diversificar riesgos, aprovechar oportunidades comerciales derivadas de tratados internacionales y fortalecer su posicionamiento de marca a nivel regional.

5.2.1 Estrategia de Dimcofe para la entrada al mercado colombiano

Para su ingreso al mercado colombiano, Dimcofe implementará una estrategia de comercialización indirecta a través de distribuidores regionales estratégicos. Este enfoque permitirá una entrada ágil y eficiente, aprovechando las redes de distribución ya establecidas y reduciendo la necesidad de inversiones iniciales en infraestructura propia.

El proceso de entrada se estructurará en dos

- **Fase 1:** Identificación, negociación y firma de acuerdos de colaboración con distribuidores estratégicos locales.
- **Fase 2:** Consolidación de relaciones mediante soporte técnico, capacitación especializada y campañas de posicionamiento de marca.

5.2.2. Inversión

La internacionalización requiere de inversiones estratégicas para garantizar un ingreso exitoso al mercado colombiano. Los principales rubros de inversión serán:

- Registro de marca y cumplimiento de requisitos legales y normativos en Colombia.
- Campañas de marketing y promoción orientadas al posicionamiento de la marca.
- Costos de gestión comercial asociados a la búsqueda y negociación con distribuidores.
- Inversión en inventarios iniciales para garantizar disponibilidad de productos en el mercado.
- Participación en ferias y exposiciones sectoriales para aumentar la visibilidad de la marca.
- Programas de capacitación y soporte técnico para distribuidores y clientes finales.

Estas inversiones fortalecerán la presencia inicial de Dimcofe en Colombia y facilitarán un crecimiento sostenible.

5.2.3. Posicionamiento de Marca

Dimcofe buscará posicionarse en el mercado colombiano como una marca confiable, eficiente y adaptada a las necesidades locales, apoyándose en el eslogan:

"Dimcofe: Agua segura para ciudades que crecen."

- El posicionamiento de la marca enfatizará:
- La calidad certificada de sus productos.
- El soporte técnico especializado.

La adaptabilidad de las soluciones a las características específicas de cada región.

5.2.4. Estrategia de Diferenciación

La diferenciación de Dimcofe frente a la competencia estará basada en los siguientes pilares:

- Alta calidad en todos sus productos.
- Soporte técnico permanente y programas de capacitación para distribuidores y usuarios finales.
- Flexibilidad en la oferta mediante productos y proyectos adaptados a distintas necesidades.
- Precios competitivos a través de importación directa y optimización logística.

Esta propuesta de valor permitirá a Dimcofe destacarse en un mercado caracterizado por una oferta estandarizada y con limitado soporte postventa.

5.2.5. Modelo de Negocios

El modelo de negocios se sintetizará en un esquema incrementando la estrategia aplicada para su internalización.

Figura 11
Modelo de negocios Dimcofe adaptada al mercado colombiano



Nota: Elaboración Propia

5.2.6 Cobertura Geográfica

La estrategia de expansión geográfica de Dimcofe en Colombia será progresiva y priorizará regiones estratégicas:

- Bogotá: Por su alta demanda urbana y agrícola, además de su importancia como centro económico y político del país.
- Antioquia: Zona de agricultura extensiva y proyectos de infraestructura.
- Costa Atlántica: Región clave para el desarrollo agrícola y proyectos de riego.
- Santander y Boyacá: Regiones con agricultura tecnificada y crecimiento en obras de infraestructura.

Esta cobertura permitirá atender de manera eficiente distintos segmentos del mercado colombiano.

5.3.7. Estrategia de Publicidad y Promoción

Dimcofe combinará acciones de marketing tradicional y digital para maximizar su alcance:

- Participación en ferias y exposiciones sectoriales como AgroExpo Bogotá, ExpoAgrofuturo Medellín y Expocamacol.
- Campañas digitales en Google Ads y redes sociales (Facebook, Instagram, LinkedIn), dirigidas a públicos como ingenieros civiles, agricultores y autoridades municipales.

- Marketing de contenidos: desarrollo de webinars técnicos, videos de instalación y casos de éxito locales para fortalecer la credibilidad de la marca.

Estas estrategias permitirán aumentar la visibilidad, credibilidad y atracción de clientes potenciales en el mercado colombiano.

Conclusiones

La presente investigación ha permitido cumplir satisfactoriamente los objetivos planteados en el inicio del trabajo.

Se investigaron las principales teorías y estrategias de internacionalización, proporcionando a Dimcofe un marco conceptual sólido para entender los diferentes mecanismos de entrada a nuevos mercados. Asimismo, se analizaron las necesidades específicas de la empresa, considerando su estructura organizacional, capacidad productiva, y potencial de adaptación a contextos internacionales.

El estudio también logró identificar y analizar de manera detallada las características económicas, comerciales, logísticas y de competencia del mercado colombiano, evaluando factores clave como tratados comerciales, sectores de oportunidad y riesgos asociados. Finalmente, se desarrollaron estrategias de internacionalización adaptadas a las condiciones de Dimcofe, proponiendo un modelo de comercialización indirecta a través de distribuidores regionales estratégicos, apoyado por acciones de marketing, fortalecimiento de marca y soporte técnico.

En cuanto a los aportes generados, este trabajo proporciona a Dimcofe una hoja de ruta estructurada para su internacionalización, ofreciendo recomendaciones específicas sobre inversión inicial, estrategias de posicionamiento, selección de socios comerciales, y fases de expansión geográfica. También aporta un análisis comparativo de casos reales de empresas que ingresaron con éxito al mercado colombiano, lo cual enriquece la toma de decisiones estratégicas.

En conclusión, este estudio no solo ofrece a Dimcofe un plan estratégico para su expansión internacional, sino que también contribuye al conocimiento aplicado sobre los procesos de internacionalización de pequeñas y medianas empresas del sector de la construcción en Ecuador, abriendo el camino para futuras investigaciones y proyectos de expansión regional.

RECOMENDACIONES

En función de los resultados obtenidos en el presente estudio, y con el objetivo de asegurar una internacionalización exitosa de la empresa Dimcofe en el mercado colombiano, se proponen las siguientes recomendaciones:

En primer lugar, se sugiere que Dimcofe implemente de manera prioritaria un modelo de comercialización indirecta a través de distribuidores estratégicos en Colombia. Para ello, es fundamental desarrollar un proceso riguroso de selección de socios comerciales, basándose en criterios como la experiencia comprobada en el sector de la construcción, la capacidad de distribución regional y la reputación en el mercado local. Además, se recomienda establecer acuerdos formales de colaboración, en los cuales se definan claramente las obligaciones contractuales, márgenes de ganancia, exclusividades territoriales y estrategias conjuntas de crecimiento.

Adicionalmente, se considera imprescindible proceder con el registro formal de la marca Dimcofe en Colombia antes del inicio de actividades comerciales. Este registro permitirá proteger legalmente los activos intangibles de la empresa y fortalecer su posicionamiento de marca frente a competidores y consumidores locales.

Asimismo, se recomienda adaptar el portafolio de productos de Dimcofe a las normativas técnicas y legales vigentes en Colombia, especialmente en lo referente a los estándares de calidad aplicables a sistemas de agua potable y riego. Esta adaptación garantizará la aceptación de los productos en el mercado, minimizará riesgos legales y facilitará procesos de licitación pública y privada.

En el ámbito del marketing, se sugiere diseñar e implementar campañas de comunicación segmentadas, utilizando tanto medios digitales como tradicionales, dirigidas específicamente a ingenieros civiles, constructoras, productores agrícolas e instituciones gubernamentales. La estrategia de promoción deberá resaltar los principales diferenciadores de Dimcofe: la calidad certificada de sus productos, el soporte técnico especializado y la flexibilidad en las soluciones ofrecidas.

Por otra parte, se recomienda que la empresa participe activamente en ferias comerciales sectoriales relevantes, como AgroExpo, ExpoAgrofuturo y Expocamacol, en calidad de expositor. La presencia en dichos eventos permitirá a Dimcofe aumentar su

visibilidad, establecer redes de contacto con clientes y distribuidores potenciales, y posicionar su marca en el segmento objetivo de manera efectiva.

Además, se plantea como fundamental la implementación de un programa permanente de capacitación y soporte técnico dirigido tanto a los distribuidores como a los usuarios finales. Dicho programa deberá incluir manuales de instalación y operación de productos, webinars, talleres presenciales y asistencia personalizada postventa, con el propósito de fortalecer la fidelización de clientes y garantizar un uso óptimo de las soluciones ofrecidas.

Finalmente, se recomienda establecer un sistema de evaluación y monitoreo continuo del desempeño de la empresa en el mercado colombiano, mediante la definición de indicadores clave como volúmenes de venta, participación de mercado, satisfacción del cliente y rentabilidad por región. Este seguimiento permitirá identificar áreas de mejora, adaptar las estrategias de manera oportuna y asegurar el crecimiento sostenido de Dimcofe en el nuevo mercado.

REFERENCIAS

- Acerca-Producto-Interno-Bruto-PIB.* (s. f.).
- Aduana Ecuador. (2017). *Comunidad Andina (CAN)*. Aduana del Ecuador.
<https://www.aduana.gob.ec/comunidad-andina-can/>
- Arnoldo Araya, L. (2009). Internacionalización de empresas. *TEC Empresarial*, 3.
- Ballesteros, H., Verde, J., Costabel, M., Sangiovanni, R., Dutra, I., Rundie, D., Cavaleri, F., & Bazán, L. (2010). *ANÁLISIS FODA (FORTALEZAS, OPORTUNIDADES, DEBILIDADES Y AMENAZAS)*.
- BANCO DE LA REPUBLICA, C. (2025). *Información recopilada y calculada por el Departamento Técnico y de Información Económica del Banco de la República*. Información recopilada y calculada por el Departamento Técnico y de Información Económica del Banco de la República.
- Banco Mundial. (2021). *Informe sobre el desarrollo mundial 2021*.
www.bancomundial.org
- Baquero Zúñiga, M. F., & Baquero Zúñiga, E. D. (2022). Estrategias de internacionalización para el fortalecimiento del emprendimiento en Ecuador. *Revista Científica Sapientia Technological*, 3(2).
<https://doi.org/10.58515/002RSPT>
- BBVA. (2024). *Detrás del andamio: La estructura del sector de la construcción en Colombia*.
- Botero, J. F., Alvaréz, F., & Gonzalez, M. (2012). *Internationalization Models for Colombian SME*.
- DAE. (2024). *Producto Interno Bruto*.
- Fanjul, E. (2021). Ques es la internacionalizacion. *Iberglobal*.
- Figueira, F., & Ferreira, P. (2024). COOPERATION STRATEGIES IN THE INTERNATIONALIZATION PROCESS: A REASSESSMENT OF THE UPPSALA MODEL. *Revista de Administração de Empresas*, 64(6), e2024-0270.
<https://doi.org/10.1590/s0034-759020240605x>
- González, L. I. A., Vijande, M. L. S., & Casielles, R. V. (2001). *EL CONCEPTO DE ORIENTACIÓN AL MERCADO: PERSPECTIVAS, MODELOS Y DIMENSIONES DE ANÁLISIS*.
- Johanson, J. (s. f.). *THE INTERNATIONALIZATION PROCESS OF THE FIRM-A MODEL OF KNOWLEDGE DEVELOPMENT AND INCREASING FOREIGN MARKET COMMITMENTS*.
- Kosacoff, B., & Ramos, A. (2009). Tres fases de la internacionalización de las empresas industriales argentinas. Una historia de pioneros, incursiones y fragilidad. *Dialnet*.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing Management* (15.ª ed.). Pearson.

- Maldonado-Mera, B., Benavides Espinosa, K., & Buenaño-Cabrera, J. (2018). Análisis dimensional del concepto de estrategia. // Dimensional analysis of the strategy concept. *CIENCIA UNEMI*, 10(25), 25-35. <https://doi.org/10.29076/issn.2528-7737vol10iss25.2017pp25-35p>
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (2024). *Comercio exterior colombiano: Seguimiento a los acuerdos comerciales*. 4.
- Ministerio del Medio Ambiente. (1993). *FUNDAMENTOS DE LA POLITICA AMBIENTAL COLOMBIANA*.
- Monterroso, E. (2016). *COMPETITIVIDAD Y ESTRATEGIA: CONCEPTOS, FUNDAMENTOS Y RELACIONES*. 3.
- Nadal, A. (2010). *El Concepto de Mercado*.
- Padilla, J. H. R., Rincon, M. A. P., Malheiros, T. F., Parra, C. A. M., Prota, M. G., & Dos Santos, R. (2013). Comparative analysis of integrated water resources management models and instruments in South America: Case studies in Brazil and Colombia. *Ambiente e Agua - An Interdisciplinary Journal of Applied Science*, 8(1), 73-97. <https://doi.org/10.4136/ambi-agua.971>
- Penagos Forero, M. F., & Niño Amézquita, J. L. (2021). Cimientos, realidades y retos de la internacionalización colombiana. *La Constitución de 1991 y sus 30 años de historia. Análisis Político*, 34(101), 68-96. <https://doi.org/10.15446/anpol.v34n101.96561>
- Perez, E. A., Por, A., & Moncada, J. S. (2015). *LA INFLUENCIA DE LAS REDES SOCIALES EN LOS CAMBIOS DE COMPORTAMIENTO DEL CONSUMIDOR COLOMBIANO*.
- Pinzón, L. D. B. (2013). *LA GLOBALIZACIÓN DE LA ECONOMÍA Y LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA: UNA MIRADA EN EL TIEMPO*.
- Rave-Gómez, E. D., Moreno Hernandez, J. E., & Pérez Castañeda, S. S. (2023). Diseño y validación de instrumento para la internacionalización de pymes, a partir del modelo Uppsala y las capacidades dinámicas. *Economía & Negocios*, 5(1). <https://doi.org/10.33326/27086062.2023.1.1539>
- Reynoso Castillo, C. (2014). Las transformaciones del concepto de empresa. *Revista Latinoamericana de Derecho Social*, 18, 133-158. [https://doi.org/10.1016/S1870-4670\(14\)70167-8](https://doi.org/10.1016/S1870-4670(14)70167-8)
- Sandoval, F., Miguel, V., & Montaño, N. (2010). *EVOLUCIÓN DEL CONCEPTO DE COMPETENCIA LABORAL*.
- Sarmiento Del Valle, S. (1970). Estrategias de internacionalización y globales para países en desarrollo y emergentes. *Dimensión Empresarial*, 12(1), 111-138. <https://doi.org/10.15665/rde.v12i1.75>

- Sarmiento-Rojas, J.-A., Gonzalez-Sanabria, J. S., & Hernández Carrillo, C. G. (2020). Analysis of the impact of the construction sector on Colombian economy. *Tecnura*, 24(66), 109-118. <https://doi.org/10.14483/22487638.16194>
- Schwab, K., Sala-i-Martin, X., Baller, S., Crotti, R., Browne, C., & World Economic Forum (Eds.). (2016). *The global competitiveness report 2016-2017*.
- TASA INTERES COLOMBIA. (s. f.). Recuperado 28 de marzo de 2025, de <https://www.banrep.gov.co/es/tasa-interes-colombia>