



**OPORTUNIDADES DE NEGOCIO PARA LA EMPRESA ACCESORIOS Y  
VALVULAS APOLO S.A.S. EN EL PAÍS DEL ECUADOR**

**KARINA CRUZ RUBIANO**

**DIRECTOR**

**DANIEL MAURICIO AVILES RANGEL**

**UNIVERSIDAD ANTONIO NARIÑO**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS**

**PROGRAMA DE COMERCIO INTERNACIONAL**

**DIRECCIÓN NACIONAL UDCII**

**BOGOTÁ D.C.**

**25 de abril del 2021**



## TABLA DE CONTENIDO

<b>1. JUSTIFICACIÓN.....</b>	<b>9</b>
<b>2. ESTADO DEL ARTE.....</b>	<b>11</b>
<b>3. OBJETIVOS.....</b>	<b>15</b>
<b>4. MARCO REFERENCIAL.....</b>	<b>16</b>
<b>4.1. MARCO TEÓRICO.....</b>	<b>16</b>
<b>4.1.1. Identificación de oportunidades de negocio: dónde están.....</b>	<b>17</b>
<b>4.1.1.1. Cambios entornos.....</b>	<b>19</b>
<b>4.1.1.2. La experiencia laboral como fuente de ideas de negocio.....</b>	<b>20</b>
<b>4.1.1.3. Identificación de nuevos nichos de mercado.....</b>	<b>21</b>
<b>4.1.2. Crecimiento empresarial: una mirada hacia la internacionalización.....</b>	<b>22</b>
<b>4.2. MARCO CONCEPTUAL.....</b>	<b>24</b>
<b>5. METODOLOGÍA.....</b>	<b>25</b>
<b>5.1. Fuentes de información.....</b>	<b>26</b>
<b>5.2. Técnica de análisis de la información.....</b>	<b>26</b>
<b>6. RESULTADOS.....</b>	<b>27</b>
<b>6.1. Caracterizar la empresa Accesorios y Válvulas APOLO S.A.S.....</b>	<b>27</b>
<b>6.2. Caracterizar el mercado del país del Ecuador.....</b>	<b>31</b>
<b>6.3. Conocer las oportunidades de negocio de la empresa Accesorios y Válvulas APOLO S.A.S. en el Ecuador.....</b>	<b>35</b>
<b>6.4. Diseñar una propuesta ejecutiva de negocio alrededor del impacto y trascendencia del aprovechamiento de las ventajas de mercado que ofrece Ecuador, con relación a la oportunidad de expansión y aumento en las ventas de la empresa Accesorios y Válvulas APOLO S.A.S.....</b>	<b>42</b>
<b>7. CONCLUSIONES.....</b>	<b>51</b>
<b>8. BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>52</b>

## LISTADO DE TABLAS

<b>Tabla 1.....</b>	<b>19</b>
<b>Tabla 2.....</b>	<b>36</b>



## LISTADO DE ILUSTRACIONES

<b>Ilustración 1.....</b>	<b>30</b>
---------------------------	-----------

## LISTADO DE GRÁFICAS

<b>Gráfica 10.....</b>	<b>32</b>
------------------------	-----------



## **Agradecimientos**

Gracias a Dios, por darme la oportunidad de alcanzar este sueño trabajado durante 5 años. A mis padres por ser el motor que dirige mi vida y estar en las alegrías y tristezas. A cada uno de mis maestros y docentes, que hicieron de mi proyecto profesional un camino hacia el crecimiento y desarrollo personal-profesional.

Finalmente, a la empresa Accesorios y Válvulas APOLO S.A.S., por confiar en mí, mis capacidades y habilidades, siendo ellos quienes hoy me abren la puerta a un nuevo mundo.

Gracias infinitas.



## **Dedicatoria**

*Dedicado a Dios por ser mi luz, y a mis padres por ser el reflejo del más grande amor.*



## **RESUMEN EJECUTIVO DE LA PROPUESTA**

El crecimiento de los países latinoamericanos ha abierto la puerta al desarrollo continuo de las empresas, ya que incentiva e impone nuevas reglas de adaptación y trabajo; que también terminan siendo actores y factores, para la construcción de una visión de futuro, alineada a la inmersión en los mercados internacionales. Identificación de ideas comerciales. Por consiguiente, el trabajo de investigación titulado, *oportunidades de negocio en Ecuador para la empresa Accesorios y Válvulas APOLO S.A.S.*, está enfocado en encontrar oportunidades de crecimiento empresarial para la empresa Apolo en el país de Ecuador, con base en aspectos teóricos y documentales, que demuestran la relevancia de invertir en el mercado ecuatoriano y eliminar la participación de terceros, para establecer un equipo de trabajo en contacto directo con el mercado y sus necesidades.

## **PALABRAS CLAVES**

Oportunidad de negocio, competitividad, desarrollo económico, crecimiento, empresa, posicionamiento, descentralización, equipo.



## **ABSTRACT**

The growth of Latin American countries has opened the door to the continuous development of companies, since it encourages and imposes new rules of adaptation and work; that also end up being actors and factors, for the construction of a vision of the future, aligned to the immersion in international markets. Identification of business ideas. Consequently, the research work entitled, business opportunities in Ecuador for the company APOLO SAS accessories and valves, is focused on finding business growth opportunities for the company Apolo in the country of Ecuador, based on theoretical and documentary aspects, which demonstrate the relevance of investing in the Ecuadorian market and eliminating the participation of third parties, to establish a work team in direct contact with the market and its needs.

## **KEY WORDS**

Business opportunity, competitiveness, economic development, growth, company, positioning, decentralization, team.



## INTRODUCCIÓN

La construcción del mundo conectado es producto de una línea evolutiva constante, la cual contempla las esferas sociales, económicas y políticas, circundando alrededor de la idea de desarrollo y progreso, que sí en algún momento enfocaba sus esfuerzos en adquisición de bienes, en el hoy, el mundo mira al hombre como fuente principal. Apuntando hacia su crecimiento y bienestar; “el hombre no como el medio, sino como el fin”.

En la medida que el hombre trabaja en su propio bienestar, de la misma forma se crean oportunidades de mercado para las empresas, como es el caso de Válvulas y Accesorios APOLO S.A.S.

Por tal razón, el presente documento se enfoca en identificar las oportunidades de negocio existentes en el Ecuador para la empresa APOLO; teniendo en cuenta que este presente es trabajo, es un primer acercamiento en materia de ampliación de oportunidades de desarrollo y crecimiento para la empresa, dado que sus esfuerzos están centrados en Colombia.

No obstante, al ser un primer acercamiento, netamente documental y descriptivo, se hizo uso de material documental, tal como informes, libros y artículos, enfocados a datar el crecimiento, por un lado, de la empresa, y por el otro, del mundo de las ideas de negocio en el país vecino.

Finalmente, como producto final, se presenta una propuesta ejecutiva de negocio, para presentar los resultados alcanzados en el marco investigativo del proyecto de grado; siendo este una apuesta al desarrollo económico y comercial de la empresa APOLO.

## 1. JUSTIFICACIÓN

La globalización es uno de los fenómenos de mayor trascendencia en la conformación de la sociedad actual, sus necesidades y tendencias. Razón por la que gran parte de los procesos que se han gestado en el margen de la globalización, producen un acelerado crecimiento y una ruptura directa con los límites establecidos; materiales e inmateriales.

Por tanto, el desarrollo de las esferas de la sociedad progresa al ritmo en que nacen necesidades y/o existen cambios de paradigma que los obliga a expandir la mirada hacia nuevos horizontes; como es el caso del crecimiento empresarial “las condiciones actuales del mercado y la búsqueda constante de nuevos ingresos llevan a las empresas a intensificar la exploración de nuevas alternativas que les permitan crecer subsanando los efectos de la competencia global. Poner en marcha estrategias de internacionalización como medio de crecimiento” (Puerto Becerra, 2010, p.173).

Alineados al pensamiento estratégico de crecimiento transversal a todo proceso de desarrollo económico, el trabajo de investigación elaborado es una propuesta de desarrollo y crecimiento económico a nivel nacional e internacional para la empresa Accesorios y Válvulas APOLO S.A.S., a sabiendas que su foco de trabajo es Colombia y dicha visión, podría ser un limitante para su crecimiento en mercados internacionales, como el del país vecino Ecuador.

Por tanto, el proyecto, cuya intención se cimenta en el obtener un nuevo nicho de mercado fuerte y consistente, como es Ecuador, el cual presenta altas cifras de demanda y



oferta; siendo la empresa una principal fuente de satisfacción ante las demandas que promueve el mercado ecuatoriano.

A su vez, es una puesta en práctica de los conocimientos aprendidos y aprehendidos durante los años de carrera cursados, que expone las competencias, habilidades y actitudes adquiridos para hacerle frente a los retos que impone el mundo globalizado, hiperconectado y en medio de una crisis social-estructural, capaz de poner en jaque la economía nacional y mundial. La pandemia por la covid-19, es un de los problemas mundiales, que permitió conectar una problemática con una solución, desde la óptica del comercio internacional. Situación que abrió puertas a la exploración de una nueva y posible oportunidad de negocio

No obstante, la pertinencia del proyecto de grado es coherente con la línea de investigación de *desarrollo económico* del El Centro de Estudios y Análisis Económico (CEAE). Debido a que presente una idea innovadora y desarrollista, mientras a la Facultad y al programa, constata la formación profesional que desempeña en cada uno de sus estudiantes; educando estudiantes con las capacidades de ofrecer soluciones y encontrar opciones de progreso para Colombia y el mundo.

## **2. ESTADO DEL ARTE**

La expansión del conocimiento y tanto de las empresas, dependerán, en gran medida, de los conocimientos que se adquieran en el proceso de constitución de una idea, emprendimiento o negocio. Por tanto, para conformar y solidificar el proyecto de grado, se tomaron en cuenta los siguientes artículos, tesis e informes:

### **IDENTIFICACIÓN DE OPORTUNIDADES DE MERCADO EN EL SEGMENTO DE CONSUMIDORAS DE BAJOS INGRESOS (COBIS).**

“Esta investigación se aboca en explorar nuevas oportunidades de mercado para las empresas, a partir de crear y tipificar el perfil de consumo de las consumidoras que se encuentran en la Base de la Pirámide Económica, en México, en concreto en el Distrito Federal y Área Metropolitana” (Meléndez F., 2008, p.15).

Esta tesis trabaja el concepto de marketing holístico y oportunidades de mercado, que, aunque toman la base en un segmento poblacional específico, es un aporte teórico y conceptual para el proyecto de grado, debido que aporta teorías que sustentan, en gran medida, el concepto de oportunidad de negocio y su identificación en la sociedad de consumo.

### **MANUAL PARA LA IDENTIFICACIÓN DE OPORTUNIDADES DE NEGOCIO**

“Con la preparación de este Manual, quienes formamos parte del equipo técnico del Instituto Internacional de Formación Empresarial (INFOEM), nos hemos propuesto desarrollar esta herramienta para la Identificación de Oportunidades de Negocio la cual está



dirigida especialmente a emprendedores o individuos que se consideren como tal (sean estos estudiantes, docentes, empresarios, empleados o profesionales independientes); en este sentido, hemos expuesto una serie de planteamientos seleccionados y estructurados de forma tal, que sirvan como guía práctica en la etapa inicial del proceso de creación de una empresa propia” (Rodríguez y Romero, s.f., p.3).

Es una de las mayores aproximaciones teóricas en la cuestión de la identificación de una idea de negocio, dado que al igual que los emprendedores, las empresas existentes deben hacer un sondeo y evaluación de factores que inciden. No es solamente tener una motivación, sino una base suficiente que pueda sostener la inversión a largo plazo.

Por ello, el manual establece parámetros teóricos que serán fundamentales para el proyecto de grado y su constitución teórica.

## **DESCUBRIMIENTO DE OPORTUNIDADES EMPRESARIALES: CAPITAL HUMANO, CAPITAL SOCIAL Y GÉNERO**

El objetivo de este trabajo es analizar cuáles son los factores que influyen sobre la segunda de las etapas del proceso de creación empresarial establecidas por Shane y Venkataraman (2000), es decir, sobre el descubrimiento de oportunidades de creación empresarial. Para ello, por un lado, se analiza la influencia que pudiera tener sobre esta etapa tanto el capital humano como el capital social. Por otra parte, también se pretende analizar la existencia de diferencias de género en el descubrimiento de oportunidades empresariales. (Gonzales-Álvarez y Solís-Rodríguez, 2011, p.187).



El artículo propone una visión teórica-conceptual que ronda alrededor de la importancia del capital humano, como funcionalidad a la hora de obtener y mantener oportunidades de negocio o visionar oportunidades de mercado; siendo esta una de las bases que sostendrá el trabajo de grado. Dado que, como se plantea dentro del artículo, el conocimiento para llegar a la identificación de oportunidades de negocio, depende cuanto personal calificado tenga a tu disposición para hallarla, evaluarla y sostenerla en el tiempo.

## **¿CÓMO IDENTIFICAN LAS OPORTUNIDADES DE NEGOCIO LOS EMPRENDEDORES? UNA APROXIMACIÓN DESCRIPTIVA AL CASO ANDALUZ**

Este trabajo pretende contribuir al estudio de los factores y características que influyen en el proceso emprendedor, concretamente en la fase de identificación de oportunidades emprendedoras, previa a las de evaluación y explotación. En el estudio se ha analizado una muestra de 241 empresarios andaluces que han puesto en marcha una o más oportunidades. Mediante un análisis descriptivo se determinan el papel que juegan en el descubrimiento de oportunidades los factores relativos a las características del emprendedor y motivaciones, su capital humano, con especial atención al conocimiento previo, así como las principales fuentes para su identificación (Ruiz, Bojica, Albacete y Fuentes, s.f., p.1)

Las oportunidades de negocio, al igual que cualquier otro sistema, poseen una forma, camino y especialidad para ser identificadas. Tal como lo expresa el artículo, el cual aporta una base teórica con respecto a la identificación de las ideas de negocio, e inclusive, una posible aplicabilidad de las mismas.



## **LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA CON ENFOQUE GERENCIAL**

En el ámbito académico, en las últimas décadas ha crecido el interés por este tema tanto por lo que a la investigación como a la docencia se refiere. Por tanto, la creación de empresas se va consolidando como un programa de investigación científica y área de conocimiento junto al marketing, las finanzas o la organización de empresas. Este libro trata de la creación de empresas, centrándose en las tareas y los problemas que esta actividad comporta (Veciana, 2005, p.9).

El autor presenta una visión comúnmente conocida de la identificación de oportunidades de negocio, a pesar de ser la base de la misma, muy poca o rara vez se ha escrito sobre su base: la experiencia con el mercado o los vacíos que se encuentran y se pueden subsanar. Teóricamente, le agrega categorías visionarias al trabajo, que es un primer acercamiento holístico y experimental, a su vez, también propositivo, le permite establecer los primeros patrones que regirán y sustentan, el porqué Ecuador es una oportunidad de negocio potencial para la empresa Accesorios y Válvulas APOLO S.A.S.

### **3. OBJETIVOS**

#### **3.1.OBJETIVO GENERAL**

1. Identificar las oportunidades de negocio de la empresa Accesorios y Válvulas APOLO S.A.S. en el país del Ecuador.

#### **3.2.OBJETIVOS ESPECIFICOS**

1. Caracterizar la empresa Accesorios y Válvulas APOLO S.A.S.
2. Caracterizar las categorías demográficas, sociales y económicas del país del Ecuador.
3. Conocer las oportunidades de negocio de la empresa Accesorios y Válvulas APOLO S.A.S. en el Ecuador.
4. Diseñar una propuesta ejecutiva de negocio alrededor del impacto y trascendencia del aprovechamiento de las ventajas de mercado que ofrece Ecuador, con relación a la oportunidad de expansión y aumento en las ventas de la empresa Accesorios y Válvulas APOLO S.A.S.

## 4. MARCO REFERENCIAL

### 4.1. MARCO TEÓRICO

El crecimiento económico del mundo en los últimos años ha sido detonador de ideas innovadoras y tecnológicas de gran impacto y valor social, así mismo, han promovido el desarrollo social-económico, por medio del reconocimiento de nuevas modalidades de economía adaptativas a los contextos y recursos que posee cada país.

Mientras el mundo trabaja cada día más por ser más competitivo, las empresas, en el libre comercio y conectividad, enfocan sus esfuerzos en hallar nuevos nichos de mercados internacionales, sumando ideas visionarias y un fomento de la competitividad y crecimiento empresarial:

Según Brunet y Belzunegui (2000), el mercado ha dejado de ser la suma de los mercados nacionales y aparecen segmentos potenciales de mercado con similares características en el extranjero. Estos segmentos están siendo abastecidos por empresas asociadas en alianzas que trabajan en red a través de las fronteras (Drucker, 1997). La visión global debe abarcar el todo como una realidad que hay que conocer, interpretar, asumir y utilizar.

Las economías son propositivas, su carácter revolucionario y evolutivo en constancia, construye caminos para las empresas, dado que las impulsa e impone reglas de adaptación y trabajo; que también, terminan siendo actores y factores para que las empresas se visionen hacia fuera, creando metas a largo plazo, de más largo aliento, pero en sintonía con el mercado internacional.

#### 4.1.1. Identificación de oportunidades de negocio: dónde están

Crecer es un termino que se acuña a menudo para hacer referencia al alcance de metas e impacto que puede poseer una empresa, producto o sistema específico. Sin embargo, el proceso de crecimiento empresarial -sobre el cual se enfoca el trabajo de grado- depende de las metas, el modelo organizacional de la misma, pero lo más importante es la visión económica-competitiva-eficiente que deberá poseer la empresa para alcanzar el anhelado crecimiento.

La puesta en práctica de la perspectiva económica-competitiva-eficiente, procede de la innovación, de las ideas propositivas y desarrollistas, de allí a que el primer paso sea la identificación de ideas de negocio u oportunidades de negocio, encaminadas a alcanzar el punto cumbre de un desarrollo e impacto mercantil internacional y monetario en la empresa.

De acuerdo con Veciana (2005), en su libro *La Creación de Empresas. Un Enfoque Gerencial*, determina que toda empresa, en sus inicios proviene de una idea de negocio, lo cual también concuerda con las empresas ya constituidas, como es el caso de Accesorios y Válvulas APOLO S.A.S.

Toda empresa parte de una idea de negocio. A veces se suele creer que las ideas de negocio tienen que ver fundamentalmente con la suerte, con las invenciones técnicas o con la utilización de información privilegiada. La verdad es que la concepción de una idea de negocio es fruto de la actitud, la capacidad y la pericia del empresario (p, 94).

Para Veciana, las ideas de negocio proceden de 3 factores:

1. Están basadas en la identificación de una oportunidad.
2. Las oportunidades están en el entorno.
3. Las ideas de negocio, más concretamente los productos o servicios que se derivan de ellas, deben satisfacer una necesidad manifiesta o latente y, por tanto, deben añadir valor a quién va a pagar por ellos.

La demanda de productos o servicios es constante, de acuerdo a los requerimientos del consumidor final, por ello, la necesidad inmediata tiende a ser satisfecha y de ser así, recibe una connotación positiva que la lleva a subir al *top-high* de productos o servicios funcionales, aumentando la demanda. De allí que “todas las ideas de negocio de éxito tienen un elemento común, el mercado las ha valorado positivamente. Están basadas en la identificación de una oportunidad” (Veciana, 2005, p.95)

Ahora bien, las ideas no surgen por suerte ni por arte de magia, aunque existan casos de éxito, este no es un patrón recurrente. Lo que sí existe, son fuentes de oportunidades de ideas:

#### 4.1.1.1. Cambios entornos

Reconocer el momento exacto para expandir o crear ideas de negocio, dependerán del *qué, cómo, cuándo y por qué*, están sucediendo acontecimientos estructurales, que pueden repercutir en el curso de la economía, el mercado y la vida social.

Veciana (2005), identificó algunos de los aspectos, que con mayor frecuencia, tienden a estar presentes, a la hora de crear necesidades y oportunidades de mercado.

**Tabla 1.**

*Factores que proporcionan oportunidades*

FACTORES QUE PROPORCIONAN OPORTUNIDADES
A. El cambio tecnológico
B. Cambios en los valores
C. Cambios en la estructura demográfica
D. Aumento del sector de servicios
E. Cambios en el poder adquisitivo
F. Cambios en el mercado de trabajo
G. Cambios en la estrategia de las grandes empresas
H. Privatización de servicios públicos
I. Cambios en los mercados internacionales
J. El problema ecológico
K. Sociedad del conocimiento

Tomado de Veciana, 2005 del libro *La Creación de Empresas. Un Enfoque Gerencial*

La tabla 1., presenta un panorama de las oportunidades de negocio, no obstante, todo lo plasmado allí no colinda con la realidad del mercado ecuatoriano y la realidad de la empresa. Los mas cercanos a la realidad existente, y tomando los postulados de Veciana (2005), son:

- a. **Sector de servicios.** Los subsectores de mayor crecimiento son:  
telecomunicaciones, comercio electrónico, ocio, turismo, educación, salud, etc.

- b. La estrategia de las grandes empresas.** El incremento de la competitividad a nivel global ha obligado a las grandes empresas a adoptar políticas de subcontratación, flexibilización de plantillas, «outsourcing», etc. que han propiciado la creación de nuevas pequeñas empresas que realizan las actividades que antes estaban integradas en la gran empresa, nuevas especialidades de consultoría, etc.
- c. Privatización de servicios públicos.** La fuerte tendencia no sólo a la privatización de empresas públicas, sino sobre todo de servicios públicos tanto a nivel estatal, autonómico como local proporciona oportunidades para nuevas empresas. También las universidades públicas están cediendo al sector privado muchas de las actividades que antes realizaban ellas mismas, como servicio de publicaciones, restauración, informática, etc.
- d. La globalización de la economía** ha supuesto un incremento del comercio exterior. Los mercados y segmentos en países extranjeros significan nuevas oportunidades y también nuevas necesidades de formación (idiomas, estudios internacionales e interculturales, etc.).

#### **4.1.1.2. La experiencia laboral como fuente de ideas de negocio**

Los mercados manejan campos abiertos y relaciones interpersonales y comerciales, las cuales soportan y dirigen el rumbo de las mismas. Agregando información o restando esfuerzos. Aunque, estas mismas relaciones pueden convertirse en un punto a favor, si se tiene consciencia de ellas, y se aprovechan para ser creativos e innovadores.

Con un panorama claro, información proporcionada y un cumulo de experiencia, se puede ser ágil para reconocer la oportunidad en medio del caos, y la respuesta a la necesidad preexistente:

La experiencia laboral también es fuente de ideas de negocio en tres sentidos: conocer un proceso, conocer un mercado y/o detectar deficiencias de gestión. Las informaciones que recibimos diariamente a nivel personal pueden ser una fuente de ideas de negocio si somos observadores y sabemos explotar nuestras aficiones/hobbies, nuestra formación, nuestra red de relaciones, o simplemente nos acostumbramos a viajar con los ojos bien abiertos. (Veciana, 2005)

#### **4.1.1.3. Identificación de nuevos nichos de mercado**

Producir no es un sinónimo de competitividad, ahora, en un mundo hiperconectado y globalizado, se necesita astucia, conocimiento y buen relacionamiento público, para encontrar el camino al éxito. Por esta razón, ya no solo se trata de ser bueno y productivo, sino de poder llegar a todos los consumidores, únicos y particulares, con necesidades y tendencias, que, si son plenamente identificadas, se convierten en un nicho de mercado.

hace unas décadas la tendencia era de producir productos masivos en grandes series para reducir costes, desde hace algunos años las empresas tratan de diferenciar sus productos u oferta por dos razones: a) para diferenciarse de la competencia, y b) para adaptar los productos a grupos de consumidores que tienen preferencias y expectativas 100 distintas de los productos masivos. (Veciana, 2005)

De la segmentación del mercado se crearon estrategias de marketing, comunicación y el benchmarking en el área del comercio, pues la competencia siempre será una

evaluación directa a los procesos internos en una compañía. ¿Qué hacen ellos vs qué hacemos nosotros? Son las preguntas por medio de las cuales, se encuentran falencias y se plantean acciones.

El centrar la atención en nuevos nichos o segmentos de mercado y en la posibilidad de diferenciar productos, servicios u ofertas es una buena forma para identificar nuevas oportunidades empresariales no sólo para las nuevas empresas sino también para las existentes (Veciana, 2005).

Para el autor la diferenciación es producto de: 1) mejorar la función; 2) mejorar la calidad; 3) uso más fácil; 4) diseño más atractivo; 5) tamaño mejor adaptado a las circunstancias; 6) menor peso; 7) menor consumo; 8) mejor precio; 9) facilidades de pago; 10) mejor atención al cliente (servicio preventa); 11) más seguridad; 12) más fácil de adquirir (localización, sistema de venta, etc.); 13) más confort; 14) mejor garantía; 15) facilidades de entrega, montaje y servicio posventa.

#### **4.1.2. Crecimiento empresarial: una mirada hacia la internacionalización**

Las empresas, en el mundo de las nuevas tecnologías de la información, y los cambios estructurales constantes, como son los tratados de libre comercio y la irrupción en mercados externos, se dirigen, con mayor frecuencia, hacia una idea de crecimiento empresarial, pero con miras a mercados internacionales. Una categoría difícil de alcanzar, pero el proceso los convierte en agentes competitivos y merecedores de una calificación positiva.

Sumado a lo anterior, Puerto Becerra (2010) propone el

El concepto de crecimiento empresarial en un plano que se asocia directamente al resultado de la interrelación de las fuerzas externas y de las capacidades que la empresa ha desarrollado. De las fuerzas externas provienen las oportunidades de mercado que le dan a la empresa la posibilidad de crecer y posicionarse.

Apuntar hacia el exterior contiene implicaciones, riesgos y oportunidades sobre las cuales se deben pensar y evaluar; la internacionalización es un estudio a detalle, por lo que Puerto Becerra (2010), propone a las empresas que buscan obtener cifras positivas en el crecimiento a través del comercio exterior deben interpretar no solo las necesidades que tienen los posibles clientes también deberán conocer los cambios en los contenidos de los factores externos e internos antes de decidir salir al exterior.

Ahora bien, el crecimiento se aborda desde diferentes ejes, para Penrose (1962, p. 3), el crecimiento se enmarca entre el aumento de la cantidad y aumento de la dimensión, lo considera como un proceso que ocurre en el momento en que las condiciones sean favorables, a causa de la propia naturaleza del “organismo”.

Mientras para Sallenave (1985), el crecimiento es un índice del desempeño económico dinámico de la empresa que permite medir su capacidad de ampliar la gama de oportunidades comerciales y técnicas, también se puede percibir como la expansión que realiza una empresa hacia nuevos mercados tanto geográficos como de clientes (Canals, 2001).

Cada conceptualización propone una serie de habilidades elementales que deberán ser concebidas por la empresa, ya sea como un valor en materia económica o un progreso constante de la empresa, que se materializa en dinero y desarrollo empresarial de la misma.

## 4.2. MARCO CONCEPTUAL

A continuación, se presentan los conceptos transversales al desarrollo académico y estructural del trabajo, en donde se conceptualiza las definiciones base, que permitirán mayor comprensión y desarrollo del proyecto de grado.

- **Idea de negocio:** “Una idea de negocios es una descripción corta y precisa de las operaciones básicas de un negocio que se piensa abrir. Un buen negocio empieza con una buena idea de negocios. Antes de que usted pueda empezar un buen negocio, es necesario tener una idea clara de la clase de negocio que desea operar”. (Montes Acuña, 2017, p.12)
- **Exportación:** “se refiere a aquella actividad comercial a través de la cual un producto o un servicio se venden en el exterior, es decir, a otro país o países. O sea, que la exportación es una actividad comercial legal que un país realiza con otro que justamente pretende, ya sea para usar o consumir, algún producto o servicio que se produce en la otra nación”. (Castro J., 2020, p.8)
- **Competitividad:** “La capacidad para sostener e incrementar la participación en los mercados internacionales, con una elevación paralela del nivel de vida de la población. El único camino sólido para lograrlo se basa en el aumento de la productividad”. (Porter, 1990)

## 5. METODOLOGÍA

El alcance de los objetivos del proyecto de grado se realizó a través de una metodología cualitativa de tipo descriptiva, la cual, de acuerdo con Salkind (1998), “se reseñan todas las características o rasgos de la situación o fenómenos objeto de estudio” (p.11).

En concordancia con lo expuesto anteriormente, una investigación de tipo descriptiva, “se muestran, narran, reseñar o identifican hechos, situaciones, rasgos y características de un objeto de estudio o se diseñan productos, modelos, prototipos, guías, etcétera, pero no se dan explicaciones o razones de las situaciones, los hechos, fenómenos etcétera”. (Bernal Torres, 2010, p.113)

Por lo tanto, la investigación se realiza bajo un marco de análisis y descripción de información ya existente, que permite ser hilada y llevada de acuerdo con el objeto de estudio, en dicho caso, la oportunidad de negocio latente para la empresa APOLO en el país vecino del Ecuador.

No obstante, el desarrollo del proyecto de grado, se reconoce así mismo como un primer acercamiento a cualquier tipo de información relacionada al crecimiento de la empresa en el Ecuador, dado que, la empresa no ha realizado estudios ni desarrollo de alianzas en el país vecino; en tanto, esta investigación es una base propositiva, para reconocer las posibilidades de crecimiento en el Ecuador, y así motivar a la empresa, desde bases pequeñas pero sólidas, a mirar hacia una internacionalización directa de APOLO.

## 5.1. Fuentes de información

Como se ha recalcado a lo largo del trayecto investigativo, este trabajo presente una idea innovadora para la empresa y un primer acercamiento, el cual está limitado por la accesibilidad a los datos sensibles de la empresa, como son cifras o cualquier información específica que suponga un riesgo para su crecimiento y competitividad. De igual forma, la consecución y afirmación de datos concretos, que no son posibles hallarlos ni determinarlos, debido a la escasa información. Con dicha claridad, las fuentes de información son:

- Libros
- Artículos científicos
- Manuales
- Documentos públicos (acceso a la ley de transparencia del Ecuador)

## 5.2. Técnica de análisis de la información

La información se analizó con base en la teoría de Veciana, *identificación de nuevos nichos de mercado e identificación de cambios en el entorno*<sup>1</sup>, y se tuvo en cuenta los factores de contexto, competencia, experiencia y el movimiento del mercado, en donde cabe la posibilidad de ampliación y alianza estratégica en el Ecuador.

---

<sup>1</sup> Dirigirse al apartado de marco teórico, en la página 15 y 16. Allí se expone la teoría.

## 6. RESULTADOS

### 6.1. Caracterizar la empresa Accesorios y Válvulas APOLO S.A.S.

Accesorios y Válvulas Apolo S.A.S., creada desde 1925 y formalizada como una compañía de largo alcance desde 1999, se encuentra ubicada en la ciudad de Medellín-Colombia, dedicada a la fabricación de válvulas, hidrantes y accesorios en hierro dúctil para las redes de acueducto y alcantarillado.

A través del tiempo ha calificado como una de las mejores compañías, con respecto a redes de acueducto y alcantarillado, debido que cuenta con más de 90 años de experiencia en el mercado de los acueductos y alcantarillados, atendiendo las principales obras de infraestructura y en trabajo mancomunado con empresas enfocadas en proyectos de acueducto en Colombia y América Latina.

Tiene como misión organizacional “satisfacer los requisitos de nuestros clientes, generando una rentabilidad óptima para nuestros accionistas a través del desarrollo integral de nuestros empleados y del uso de las tecnologías de punta, con alta productividad” y su meta a largo plazo, visión, es “para el 2025 APOLO será el líder latinoamericano en soluciones para el control y conducción de agua potable, a través del suministro de productos de alta calidad. (Accesorios y Válvulas Apolo S.A.S., s.f.)

Por lo anterior, la empresa ha procurado cumplir con las normas de calidad que los solicitan los productos Apolo, cumpliendo con la norma de calidad internacional AWWA e ISO; con las cuales se certifica la calidad en la producción del producto, lo que, a su vez, representa seguridad y confianza en el cliente final.

La demanda del mercado y la repercusión de las ventajas competitivas, han animado a la empresa a invertir en recurso humano y plantas de producción adecuada de acueductos y alcantarillados.

Las ventajas competitivas de Accesorios y Válvulas Apolo S.A.S., en materia de producción son:

- a) Hornos de inducción
- b) Procesos de moldeo por espuma perdida (lost foam) y Químico.
- c) Procesos de pintura en polvo por termofusión.
- d) Tecnología CNC para el mecanizado de las piezas.

Actualmente, APOLO es una moderna planta de fabricación de soluciones para el manejo del agua en Colombia, gracias a la producción de materiales bajo los más altos estándares de especificaciones técnicas, que, además, debido a la norma ISO de calidad, son sometidos, constantemente, a rigurosos chequeos y pruebas antes de cada despacho, para garantizar la calidad de cada uno de los productos.

Su compromiso empresarial y social es fundamental para su proceso, razón por la cual, en la actualidad, sus ganancias anuales a nivel nacional superan los 15 mil millones de pesos y a nivel internacional, específicamente Ecuador, se avalúan en un aproximado de 390 millones de pesos anuales. Motivación suficiente, como se ha dicho a lo largo del trabajo, para que la empresa APOLO enfoque sus esfuerzos en el mercado nacional, sin



atreverse a experimentar, con mayor fuerza, sin terceros y de forma directa al mercado ecuatoriano<sup>2</sup>.

No solo es proveedor de productos de alta calidad, sino también está inmerso en el mercado de acueducto de Centro y Sur América, específicamente en los países de: Costa Rica, Bolivia, Ecuador, El Salvador, Guatemala, Honduras, Nicaragua, Panamá, Perú y República Dominicana, efectuando las especificaciones técnicas de las normas internacionales americanas y europea.

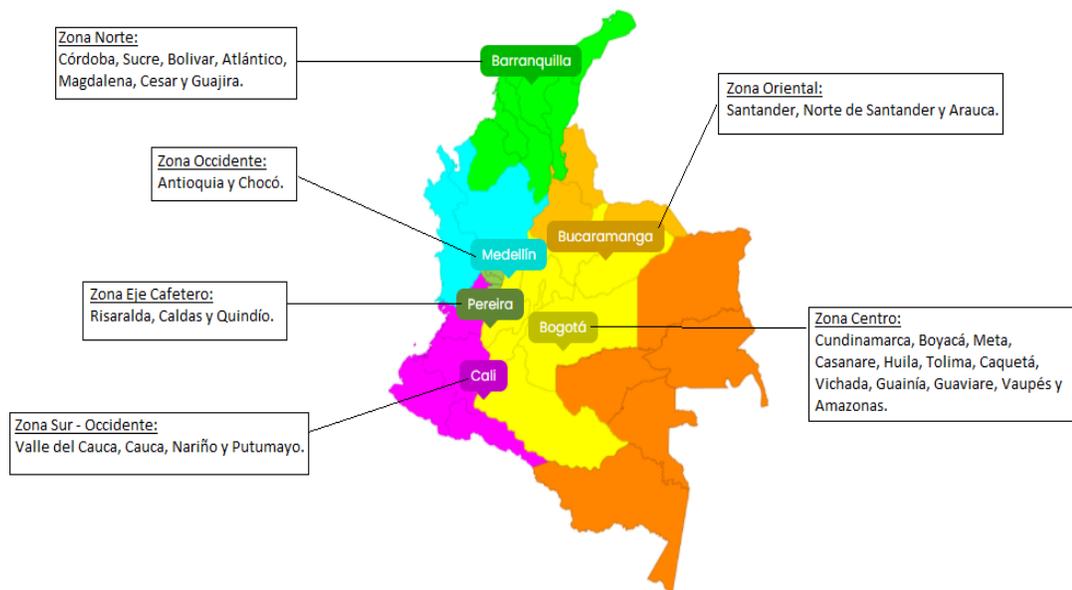
Respecto a la estructura organizacional colombiana, la cual está dividida en 6 regiones demográficamente divididas y orientadas, se establecen cuenta con 6 Directores Comerciales, distribuidos en:

---

<sup>2</sup> Cabe resaltar, que, por cuestiones de privacidad de la empresa y permisos previamente acordados, no se hará uso de cifras, datos o información sensible de la empresa Válvulas APOLO S.A.S., que puedan poner en situación de riesgo la privacidad de la empresa, así mismo, como su desempeño y competitividad empresarial.

**Ilustración 1.**

**Distribución demográfica de los directores comerciales**



Elaborado por Accesorios y Válvulas Apolo S.A.S

La diversificación laboral que posee Apolo le permite abordar y establecerse en todos los mercados regionales colombianos; modelo de posicionamiento mercantil que es a su vez, una oportunidad de crecimiento y mantenimiento de su imagen como empresa, esta misma descentralización, puede ser aplicable en el Ecuador, como primera opción.



## **6.2. Caracterizar el mercado del país del Ecuador.**

Ecuador o como es oficialmente denominado: la República del Ecuador, se encuentra ubicado en la región noroccidental de América del Sur y está compuesto por veinticuatro provincias. Su capital es Quito, debido a su arquitectura colonial y atractivo turístico. Limita al norte con Colombia, al sur y al este con Perú y al oeste con el océano Pacífico. Por medio de su mar territorial, correspondiente a las Islas Galápagos, también posee límites marítimos con Costa Rica.

En el 2000, el dólar de los Estados Unidos de América (\$) se convirtió en la moneda oficial de circulación. Además de ello, el idioma oficial es el español y en segundo lugar se encuentra el quechua, y es el más hablado entre los indígenas que habitan el callejón interandino.

Posee 17.268.000 habitantes, y se encuentra en la posición 68 de la tabla de población, compuesta por 196 países y presenta una moderada densidad de población; 67 habitantes por Km<sup>2</sup>.

Ecuador, al igual que la mayoría de los países de Latinoamérica, es considerado como un país en vía de desarrollo, por lo que está en una constante línea contra la brecha de desigualdad social y el alcance del bienestar social general. A razón de ello, el país ha mostrado un avance en materia de educación:

**Gráfica 10.**

Analfabetismo y años promedio de escolaridad



Elaborado por Villacís B., Carrillo D. (2012). País atrevido: la nueva cara sociodemográfica del Ecuador.

La gráfica es enfática al denotar la cantidad de ecuatorianos en procesos de educación básica y superior, superando la brecha del analfabetismo, y a su vez, creando oportunidades de crecimiento económico y empresarial; “no solo que hay más personas educándose, sino que más lo hacen en el momento adecuado. Así la tasa neta de asistencia<sup>15</sup> a educación básica pasa de 78,5 en 2001 a 92,5 en 2010 y la tasa neta de asistencia a bachillerato pasa de 27,4 en 2001 a 53,9 en 2010” (Villacís y Carrillo D, 2012, p.25).

Por otro lado, “la economía ecuatoriana se encuentra entre los países con mejor desempeño económico de Latinoamérica, con un crecimiento en un promedio de 7.3% por año del 2007 al 2017. Recientes inversiones en el país muestran la confianza de

inversionistas extranjeros y las grandes oportunidades que ofrece Ecuador”. (Proecuador, s.f.)



Elaborado por Autora, con datos de Proecuador.

Con relación a la estabilidad económica y social, y de acuerdo con las cifras presentadas por Proecuador:

Ecuador es una de las economías más sólidas de América Latina, ha pasado del puesto 103 al puesto 86 escalando 17 posiciones en los últimos 11 años en el Índice de Competitividad Global publicado anualmente por el Foro Económico Mundial (s.f.).

Con respecto a la tasa de inflación, “Ecuador reporta un 0.27% de Tasa de Inflación al mes de diciembre del 2018, la menor de los países de América del Sur según datos del Banco Central del Ecuador” (Proecuador, s.f.).

Mientras en la reducción en la desigualdad de ingresos, en los últimos 11 años 1.5 millones de ecuatorianos salieron de la pobreza. Como resultado el índice de Gini que mide la desigualdad en los ingresos se ha reducido pasando de 0.551 en 2007 a 0.452 en 2018.



INFLACIÓN	INDICE DE GINI
<b>0.27%</b>	<b>45.2</b>

El país se ha enfocado en la competitividad y la mejora a los aspectos básicos de los países, como lo son vías, puertos, energía y aeropuertos, que aseguran la llegada de potenciales inversionistas, dado que cuentan con la infraestructura suficiente.

<b>8,112MW</b>	<b>\$667</b>	<b>\$10,650</b>	<b>\$374</b>
Capacidad Eléctrica instalada	Millones de Inversión en puertos	Millones de inversión en red vial	Millones de Inversión en aeropuertos

La inversión del Ecuador en la superación de la brecha social existente es una puerta abierta al desarrollo y al llamado de inversionistas, productores y emprendedores que están dispuestos a apostarle al crecimiento del país. Dado que el progreso social, depende directamente de los proyectos y obras que se realicen, abriendo una oportunidad de mercado para empresas proveedoras, productoras y exportadoras.

### **6.3. Conocer las oportunidades de negocio de la empresa Accesorios y Válvulas**

#### **APOLO S.A.S. en el Ecuador.**

El alcance del tercer objetivo de investigación va ligado a la teoría de identificación de oportunidades pensada por Veciana (2005), en la cual se determinan entornos o situaciones en donde pueden ser halladas las oportunidades de negocio. Con base en ello, y la experiencia del investigador a lo largo del documento, sumado a la interacción documental con información referente al Ecuador, se pueden identificar oportunidades de negocio en *los cambios de entorno*, específicamente en el sector de a) *servicios públicos* y *la experiencia laboral*.

Además de ellos, Ecuador ya es un foco de trabajo de la empresa Accesorios y Válvulas APOLO S.A.S., pero las ventas se realizan por medio de un distribuidor ubicado en la ciudad de Quito, capital del país. Dicho distribuidor, llamado INGENIERIA Y SUMINISTROS INDUSTRIALES, solamente trabaja la ciudad de GUAYAQUIL, deja por fuera 28 ciudades que pueden ser una potencial área de distribución para la empresa APOLO. Es decir, se está perdiendo un potencial crecimiento directo en el Ecuador; un trabajo directo, zonificado y organizado que promueva una estructura similar a la usada en Colombia.

Ecuador es uno de los tantos países de Latinoamérica en vía de desarrollo y su inversión social constante, por lo que en revisión documental se pudo realizar una matriz ‘inventario’ del proyecto de obras públicas, licitaciones, únicamente entre el mes de marzo y abril, que, en términos monetarios, es una ventana abierta para reforzar el posicionamiento de la empresa Apolo en el Ecuador.



**Tabla 2.**

*Licitaciones Ecuador, mayo-abril*

LICITACIONES EN ECUADOR MES: MARZO-ABRIL						
	FECHA	Nº DE PROCESO	PAÍS	LOCALIZACIÓN	OBJETIVO	VALOR
<b>PUBLICICO</b>	2021-03-30 16:30:00 pm	SIE-DT-APU-001-2021	ECUADOR	IMBABURA: IBARRA	Adquisición de válvulas y uniones mecánicas para el sistema urbano de la Emapa-I del Cantón Ibarra <sup>3</sup> .	----
<b>PUBLICICO</b>	3/26/2021 12:00	LICO-GADMLI-002-2021	ECUADOR	MORONA SANTIAGO: LIMON INDANZA	Construcción de los planes maestros de la ciudad de general L. Plaza, Cantón Limón Indanza, Provincia De Morona Santiago. Componente alcantarillado sanitario – combinado – pluvial	USD 5,458,762
<b>PUBLICICO</b>	2021-03-24 16:00:00 pm	LICO-GADCHAMBO-01-21	ECUADOR	CHIMBORAZO: CHAMBO	Construcción y mejoramiento de los sistemas de alcantarillado sanitario y agua potable de la cabecera Cantonal De Chambo, Provincia De Chimborazo	USD 4,607,520
<b>PUBLICICO</b>	2021-03-18 16:00:00 pm	LICO-GADMC-002-2021	ECUADOR	SUCUMBIOS: CASCALES	Construcción del sistema de agua potable y unidades de saneamiento para las 13 comunidades de la zona sur del Cantón Cascales	USD 3,338,520

<sup>3</sup> Está información, más allá de conocer la ganancia monetaria, también expone la cantidad de licitaciones en las que la empresa APOLO, puede participar como proveedor de accesorios y demás.



<b>PUBLICO</b>	2021-03-16 17:30:00 pm	SIE-AGUASEP-002-2021	ECUADOR	MANABI: PORTOVIEJO	Adquisición de medidores de agua potable, caja porta medidor y llave de corte - empresa pública municipal de agua potable y saneamiento de Portoviejo Ep	
<b>PUBLICO</b>	2021-03-11 20:00:00 pm	MCO-ETAPAEP-06-2021	ECUADOR	AZUAY: CUENCA	Construcción de acometidas domiciliarias de alcantarillado y agua potable, Zona 7	USD 219,980
<b>PUBLICO</b>	2021-03-10 20:00:00 pm	LICO-GADMQ-01-2021	ECUADOR	NAPO: QUIJOS	Mejoramiento de los sistemas de agua potable, alcantarillado pluvial-ciudad Baeza-2020 fase alcantarillado pluvial	USD 2,182,402
<b>PUBLICO</b>	2021-03-03 20:00:00 pm	LICO-GADMP-001-2021	ECUADOR	MORONA SANTIAGO: PALORA	Este procedimiento precontractual tiene como propósito, seleccionar la oferta de mejor costo, en los términos del numeral 18 del artículo 6 de la LOSNCP, para la CONSTRUCCIÓN DEL SISTEMA DE AGUA POTABLE EN LA ZONA URBANA DE LA CIUDAD DE PALORA, CANTÓN PALORA, PROVINCIA DE MORONA SANTIAGO.	USD 4,030,693
<b>PUBLICO</b>	3/3/2021 12:00	LICO-VIVEM-002-2021	ECUADOR	LOJA	Construcción de los sistemas de agua potable y alcantarillado sanitario y pluvial para el proyecto habitacional los Jardines de Punzara”, ubicado en el cantón y provincia de Loja	USD 1,542,151



<b>PUBLICO</b>	2021-04-05 15:00:00 pm	LICO-GADMCL-001-2021	ECUADOR	MORONA SANTIAGO: LOGROÑO	Construcción del sistema de agua potable regional para el centro parroquial Yaupi Y Los Centros Kumpak, Yaap, San Jose, Santa Carmen, Santiago Tukup, San Antonio, Wawaim, La Mision Y San Carlos, Parroquia Yaupi, Canton Logroño, Provincia De Morona Santiago.	USD 1,928,596
<b>PUBLICO</b>	2021-04-06 19:00:00 pm	006-MCO-GADMB-2021	ECUADOR	LOS RÍOS: BABAHOYO	Rectificación y mejoramiento de cunetas y sistemas de Aall, incluye provisión de tapas para cajas de registro en varios sectores de la ciudad de Babahoyo	USD 222,835
<b>PUBLICO</b>	4/9/2021	LICO-GADMT-018-2021	ECUADOR	NAPO: TENA	Construcción del sistema de agua potable de varias comunidades y barrios que conforman la cabecera Parroquial de Puerto Misahualli del Cantón Tena, Provincia de Napo	USD 8,678,366
<b>PUBLICO</b>	2021-04-09 13:00:00 pm	LICO-EMAPAGEP-5-2021	ECUADOR	GUAYAS: GUAYAQUIL	Construcción de los sistemas de alcantarillado sanitario, pluvial y tratamiento de aguas residuales de la comuna puerto el morro, incluyendo línea de impulsión y estaciones de bombeo aa.ss.	USD 2,476,039
<b>TOTAL EN USD</b>						<b>USD 21,281,062</b>
<b>TOTAL EN PESO COLOMBIANO</b>						<b>\$76,611,823,200</b>

Elaboración propia



La tabla 2., consolida los meses más cercanos al desarrollo investigativo del trabajo, cumpliendo con la función de ilustrar la cantidad de licitaciones que se pueden expedir en un corto lapso; de igual forma muestran las posibilidades que puede obtener la empresa, adentrándose en este nicho de mercado. Cabe recalcar que al ser el dólar la moneda oficial en el Ecuador, los recaudos pueden ser mayores y beneficiosos para APOLO.

Otro aspecto en el cual se puede converger en la inmersión en el mercado ecuatoriano es aprovechar la visión descentralizada que tiene la empresa en Colombia, para implantarla en el país vecino; pensando en no solo distribuir en Guayaquil, sino en las demás ciudades, que podrían ser una opción de progreso.

Dicha opción corresponde a la categoría de *experiencia laboral*, debido a la interacción del investigador con el campo específico de ejecución y una visión comparativa, similar al benchmarking; tomando como punto de referencia la competencia de la empresa APOLO, que es METACOL:

Metallurgical Construcel Colombia S.A. METACOL, es el resultado de un proceso de negocio, del esfuerzo creativo y del esfuerzo de sus colaboradores por consolidar una empresa propia, donde todos sus participantes: trabajadores, distribuidores y proveedores son accionistas, desarrollando un modelo de participación y democratización accionista más amplio generado en ese momento para el país. (METACOL, s.f.)

Las posibilidades que brinda son:

- a. **Fluidos:** fabricación y comercialización de productos en fundición dúctil y acero para el manejo de fluidos, especialmente para sistemas de agua y alcantarillado.
- b. **Fundiciones Especiales:** realizan fundiciones por encargo en materiales ferrosos como aceros de baja, media y alta aleación, gris hierro, nodular, entre otros.
- c. **Proyectos y montajes:** en los últimos años hemos ejecutado montajes mecánicos, con énfasis en trabajos relacionados con estructuras conductoras de agua y fluidos. Esta línea de servicios incluye diseños, montaje, mantenimiento, reparación y rehabilitación mecánica.
- d. **Obra Civil:** Realizamos servicios de ingeniería para acueductos, alcantarillado, plantas de tratamiento, ingeniería ambiental y sanitaria, sistemas de riego y bombeo entre otras obras.

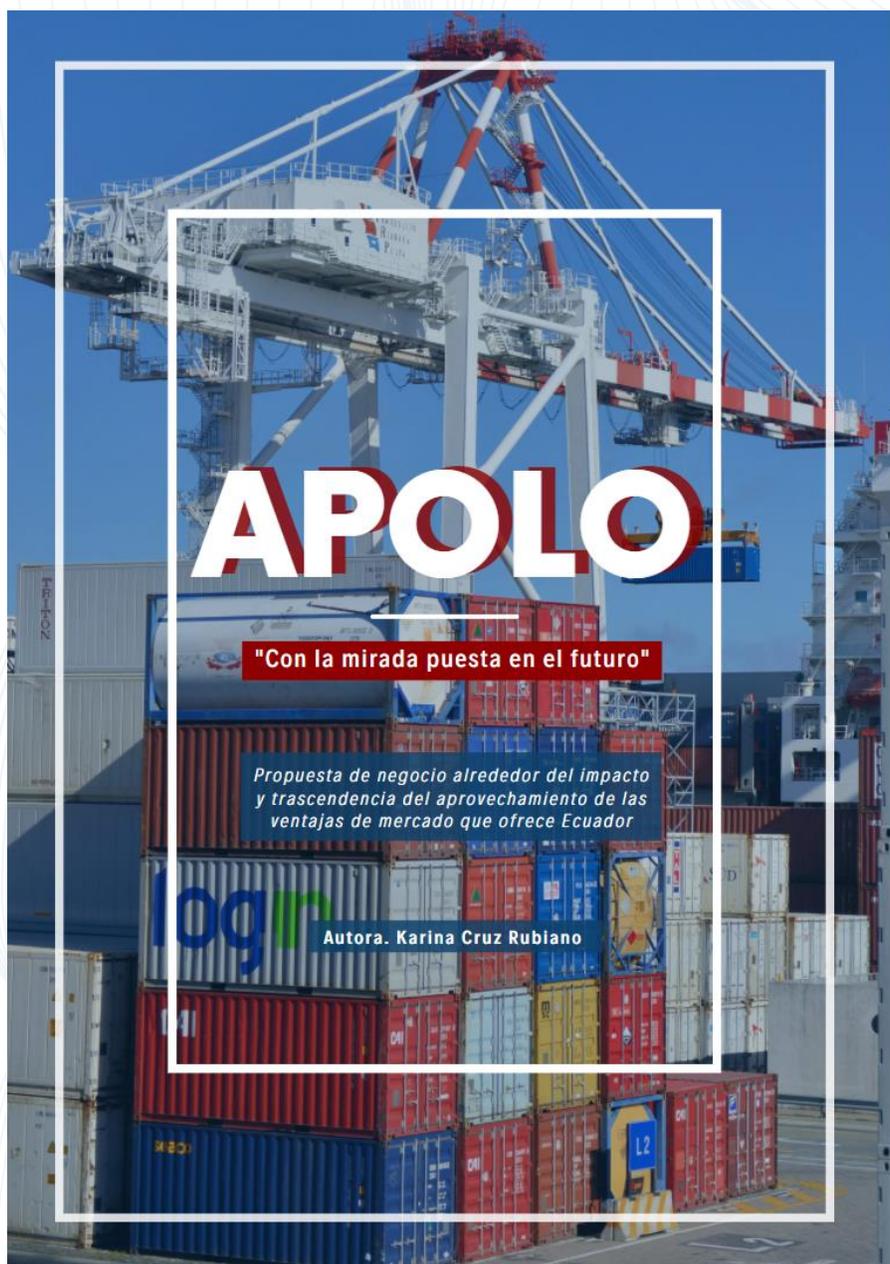
METACOL ofrece los servicios mencionados anteriormente en el Ecuador, en donde halló una fuente de crecimiento y desarrollo empresarial, comprendiendo la importancia de estar de forma directa en ciudades, interactuando con los proveedores y conformando un sistema integral de desarrollo organizacional, que le permita controlar y dirigir correctamente cada espacio.

Con ‘espacio’, se refiere al estar inmerso en el país, es decir, la empresa posee una sede en Quito- Ecuador, desde allí monitorean el mercado, las oportunidades que se generan, crean alianzas estratégicas y pueden analizar el mercado constantemente, para poder soluciones a la demanda, y a su vez, ir posicionando sus productos en un working progress.



Así mismo, APOLO podría operar, identificando una oportunidad de negocio, porque existe un modelo eficiente y eficaz de impacto directo en el mercado del Ecuador, y una prueba de ello es METACOL, que, con lo mostrado anteriormente en las licitaciones, existe una alta posibilidad de acceso a dichos proyectos, dado que, al tener un campo fijo y organizado, tal como se opera en Colombia, se pueden crear relaciones estratégicas y consolidar la empresa en el país. Todo dependerá de las fuerzas de la empresa, y la visión competitiva de la misma,

**6.4. Diseñar una propuesta ejecutiva de negocio alrededor del impacto y trascendencia del aprovechamiento de las ventajas de mercado que ofrece Ecuador, con relación a la oportunidad de expansión y aumento en las ventas de la empresa Accesorios y Válvulas APOLO S.A.S.**





## PRESENTACIÓN

Accesorios y Válvulas APOLO S.A.S. es una empresa competitiva, centrada en los desafíos de la nueva normalidad, el mundo hiperconectado y las nuevas tecnologías de la información, que a su vez, son las puertas que hoy se abren para el crecimiento y desarrollo empresarial de la empresa.

En la actualidad, existen nuevas oportunidades de mercado, oportunidades que están cerca y al alcance de la empresa, para seguir expandiendo sus servicios, como es el caso del país de Ecuador; vecino y hermano de Colombia, también uno de los países donde se distribuyen productos marca APOLO.

El trabajo realizado a lo largo de los años en el país vecino, Ecuador, ha dado pie a la presentación de una propuesta de negocio visionaria, innovadora y enfocada en la expansión económica de una compañía que posee todas las cualidades para posicionarse en el mercado internacional, tal cómo ha sido, en el mercado nacional colombiano.

APOLO: Con la mirada puesta en el futuro. Karina Cruz Rubiano

## ECUADOR: UNA PUERTA ABIERTA A LA INVERSIÓN

Ecuador desde el 2007 inició un proceso de desarrollo interno, en materia económica y social, que aterrizó en la "exploración nuevas alternativas para modificar la estructura productiva del país y así poder sostener los relevantes logros alcanzados en el período reciente" (CEPAL, 2016, p7) .

A lo que el Gobierno del Ecuador se comprometió en aprehensión del conocimiento brindado por la CEPAL, lo que daría como resultado realizar una adecuada y gran inversión pública en infraestructura, conectividad y talento humano. Y es allí donde se encuentra la puerta abierta al desarrollo

Para los meses de marzo y abril del 2021, expidió licitaciones en materia de acueductos, avaluados en un aproximado de:



**USD 21,281,062**



**\$76,611,823,200**

En peso colombiano es un aproximado

Con base base en las cifras de licitación, únicamente de dos meses, se aprecia la oportunidad de ser distribuidor directo de accesorios y tecnología para acueductos; siendo las alianzas estratégicas, el paso a seguir.

APOLO: Con la mirada puesta en el futuro. Karina Cruz Rubiano





La inmersión en el mercado ecuatoriano, desde la visión de obras públicas o licitaciones que genere el Estado, es una oportunidad de negocio que se presenta en medio de un cambio de perspectiva y ruptura social. Además de ello, en un acercamiento a la empresa METACOL, con un pequeño análisis comparativo, se estableció los ingresos mensuales provenientes de Ecuador, los cuales sin lugar a dudas, sobrepasan los números de APOLO.

La competencia comprende la importancia de la institucionalización y descentralización para el alcance de nuevos nichos de mercado, apostando por la permanencia en Quito, Ecuador, como sitio específico para manejar la distribución directa; es decir, posee en control de los movimientos realizados en el país, con un equipo de trabajo enfocado en el país.

Oportunidad de desarrollo y alcance, tanto para crear alianzas, como para saber y conocer de primera mano las necesidades incipientes en el mercado.

APOLO: Con la mirada puesta en el futuro. Karina Cruz Rablano

# ¿QUÉ ACCIONES PODEMOS TOMAR?

Ecuador hoy es una puerta y un potencial generador de ingresos para APOLO. Sin embargo, la descentralización que posee la empresa en Colombia, no se encuentra en Ecuador, y el trabajo por medio de terceros o distribuidores, no permite una inmersión directa en el mercado ecuatoriano.

Esto es incentivo suficiente, para proponer un *Director comercial* en el Ecuador, centrado en trabajar el mercado, crear alianzas, controlar y manejar la distribución de los productos, para un posicionamiento directo de APOLO en el Ecuador.

A continuación, perfil del futuro Director.

## 1. Inicialmente las referencias del cargo son:



- Nombre del cargo: Director Comercial– Ecuador
- Área: Comercial
- Jefe Inmediato: Presidente
- Responsabilidad: Alta Gerencia

## 2. Propósito del cargo



Planear, organizar y estructurar la estrategia comercial y de mercadeo de la compañía, centrándose en la apertura de nuevos mercados y brindando direccionamiento a las labores que realizan los distribuidores de la Zona, garantizando el cumplimiento de las metas comerciales de la compañía y el alcance de los indicadores operacionales y estratégicos del área comercial, en el País de Ecuador.

APOLO: Con la mirada puesta en el futuro. Karina Cruz Rubiano





La persona que vaya a ser escogida para el cargo deberá cumplir con los siguiente parámetros y asegurar la calidad, experiencia y desarrollo hacia la meta internacional que visiona la empresa APOLO.

**2.2. FUNCIONES ESSENCIALES DEL CARGO**

Estructurar el plan general de mercadeo y ventas de la compañía anualmente.

Verificar el correcto funcionamiento del SGC en el área comercial

Todas las actividades se desarrollan en el marco de los lineamientos y metas indicadas por la presidencia con carácter de alta calidad y ética profesional.

**2.3. CRITERIOS DE DESEMPEÑO**

- Elabora, ejecuta y controla el plan estratégico de mercadeo y ventas asegurando su cumplimiento anual.
- Recopila información sobre el comportamiento del mercado y la competencia
- Define estrategias para la penetración del mercado en todas las líneas
- Desarrolla la estrategia de precios con el objetivo de maximizar los beneficios de la empresa.
- Lleva a cabo nuevas aplicaciones, metodologías y estrategias para incrementar las ventas, desarrollar el mercado, para tomar las medidas necesarias para adaptarse a las necesidades o tendencias de sus clientes.
- Realiza visitas a clientes para garantizar la penetración a nuevos mercados.
- Realiza la solicitud para el desarrollo de productos de acuerdo a la información recopilada en las visitas a los clientes.
- Realiza el informe mensual de los resultados del área para comité de gerencia
- Realiza el presupuesto anual del área comercial
- Realiza el análisis económico de las cotizaciones y licitaciones del País Ecuador.
- Mantiene actualizados los indicadores del área dando respuesta a la caracterización existente en el SGC.
- Responder ante las auditorias del SGC del área gestionando los planes de acción.



APOLO: Con la mirada puesta en el futuro. Karina Cruz Rubiano

Además de las cualidades interpersonales y las habilidades para desarrollar adecuadamente su trabajo, deberá contar con requisitos de perfil, como lo son:

### 1. Educación:



Profesional en el área de mercadeo y ventas, Ingeniero, Administrador de Empresas, Comercio Internacional.

Puede convalidar con: Plan carrera de la organización para cumplimiento de perfil.

### 2. Habilidades organizacionales



- Orientación al Cliente
- Orientación a Resultados
- Comunicación
- Planeación
- Trabajo en Equipo
- Conocimiento Negocio
- Innovación

### 3. Habilidades a nivel



- Liderazgo
- Pensamiento Estratégico
- Negociación

### 3. Experiencia laboral



5 años de experiencia en generación y aplicación de planes de negocio y ejecución de planes de mercadeo.

Puede convalidar con: Plan carrera de la organización para cumplimiento de perfil.

APOLO: Con la mirada puesta en el futuro. Karina Cruz Rubiano





## VISIONANDO MI EMPRESA: APOLO

La apertura de oportunidades, implica una apuesta, un deseo y una visión de crecimiento capaz de cruzar las barreras del ahora, para pensar en el crecimiento a futuro.

Primeramente, es necesario solidificar aspectos organizacionales, que creen redes, trabajo en equipo mancomunado, comunicación asertiva y los más importante, propuestas; un equipo propositivo dispuesto al progreso, hace de APOLO, una empresa competitiva.



Un equipo propositivo, encuentra oportunidades, visiona el crecimiento y encuentra oportunidades en el problema.



Trabajo en redes y mancomunado, apostando al objetivo común. Mismo sintonía.



Comunicación asertiva: escuchar opiniones e ideas, suman al crecimiento interno de la empresa, los empleados y refleja la visión desarrollista de APOLO.



Asumir los riesgos como desafíos, y escalones hacia el éxito, optimizan el proceso y crean líneas continuas de avance.

APOLO: Con la mirada puesta en el futuro. Karina Cruz Rubiano



"La visión de mi empresa, se construye día a día. Por eso mi visión está en el futuro"



APOLO:  
"Con la mirada puesta en el futuro"



## 7. CONCLUSIONES

Finalmente, del trabajo de grado se puede concluir que:

1. Existe una oportunidad de negocio en el país de Ecuador; que se representa en las licitaciones estatales para la construcción, reparación u cualquier proyecto correspondiente a acueductos. Además, la constitución directa de la empresa en el país vecino, le abre la puerta a trabajar directamente con el mercado, tal como su competencia directa METACOL.
2. Ecuador es un país altamente competitivo y con amplios caminos para los exportadores y distribuidores, dadas sus características demográficas y recientes inversiones en obras públicas como vías y luz; debido a estas necesidades, APOLO, puede satisfacer las necesidades, dado que cuenta con experiencia en el mercado y las normas de calidad para soportar su trabajo.
3. METACOL es la muestra fehaciente del posicionamiento de marca que se puede dar, siempre y cuando se establezca una oficina, director o gerente, que pueda encargarse de dirigir directamente la distribución y creación de alianzas estratégicas, para el desarrollo empresarial y mercantil.

## 8. BIBLIOGRAFÍA

Bernal Torres, C. A. (2010). Metodología de la Investigación: administración, economía, humanidades y ciencias sociales. Colombia, Ed. PEARSON EDUCACIÓN.

Brunet, I. & Belzunegui, Á. (2000). Empresa y estrategia en la perspectiva de la competencia global. España: Editorial Ariel.

Canals, J. (1994). La internacionalización de la empresa: cómo evaluar la penetración en mercados exteriores. España: McGraw-Hill

Castro Jaén W. (2020). Manual de exportaciones: Dirección Nacional de Promoción de Exportaciones. Recuperado de:

[https://www.mici.gob.pa/uploads/media\\_ficheros/2020/02/2/comercio-exterior/exportaciones/documentos/manual-de-promocion-de-exportaciones.pdf](https://www.mici.gob.pa/uploads/media_ficheros/2020/02/2/comercio-exterior/exportaciones/documentos/manual-de-promocion-de-exportaciones.pdf)

Drucker, P. F. & Nakauchi, I. (1997). Drucker habla sobre Asia: diálogo entre Peter Drucker e Isao Nakauchi. Bogotá: Norma.

Melendez Flores R. (2008). Identificación de oportunidades de mercado en el segmento de consumidoras de bajos ingresos (COBIS). México D.F.; Instituto Politécnico Nacional. Recuperado de:

<https://tesis.ipn.mx/bitstream/handle/123456789/4048/IDENTOPORTUNIDADES.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

METACOL. (s.f.). <https://www.metacol.com/en/who-we-are/>

Montes Acuña N. (2017). Definición de ideas de negocio. Recuperado de: <https://silo.tips/download/definicion-de-ideas-de-negocios>



Porter, M. The Competitive Advantage of Nations. The Free Press. 1990

Proecuador. (s.f.). <https://www.proecuador.gob.ec/inversiones-4-2/>

Puerto Becerra, D. P. (2010). La globalización y el crecimiento empresarial a través de estrategias de internacionalización. Revista: Pensamiento & Gestión. Núm. 28, pp. 171-195. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=64615176009>

Rodríguez F. y Menco J. (s.). Manual para la identificación de oportunidades de negocio. Recuperado de: [https://www.uv.es/motiva/MarDePlata06/infoem/documents/3\\_identificacionOportunidades\\_SAE.pdf](https://www.uv.es/motiva/MarDePlata06/infoem/documents/3_identificacionOportunidades_SAE.pdf)

Ruiz Arroyo A.; Bojica A. M.; Albacete C. A. y Fuentes Fuentes M. (s.f.). ¿Cómo identificar las oportunidades de negocio los emprendedores? Una aproximación descriptiva al caso Andaluz. Recuperado de: <https://llibrary.co/document/yjem862q-matilde-arroyo-bojica-carlos-albacete-maria-fuentes-fuentes.html>

Salkind. N.J. (1998). Método de Investigación. México: Prentice-Hall.

Sallenave, J. (1985). Gerencia y planeación estratégica. Bogotá: Norma.

Veciana J.M. (2005). La creación de empresas. Un enfoque gerencial. Barcelona, España. Ed. La Caixa.

Villacís B., Carrillo D. (2012). País atrevido: la nueva cara sociodemográfica del Ecuador. Edición especial revista Analitika. Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC). Quito – Ecuador

