



**ESPE**  
UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS  
INNOVACIÓN PARA LA EXCELENCIA

**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
ADMINISTRATIVAS Y DE COMERCIO**

**CARRERA DE INGENIERÍA EN COMERCIO EXTERIOR Y  
NEGOCIACIÓN INTERNACIONAL**

**TESIS PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERA  
EN COMERCIO EXTERIOR Y NEGOCIACIÓN INTERNACIONAL**

**TEMA: PLAN ESTRATÉGICO DE INTERNACIONALIZACIÓN  
PARA LA EXPORTACIÓN DE TABLILLAS DE BAMBÚ PARA  
PISOS DE LA EMPRESA INDUBAMBÚ S.A.**

**AUTOR: FLORES BARAHONA, AZUCENA BELÉN**

**DIRECTORA: ING. BORSIC, ZLATA MSC**

**CODIRECTORA: MSC. MONTERO, ALICIA**

**QUITO**

**2015**

UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS – ESPE  
CARRERA DE INGENIERIA EN COMERCIO EXTERIOR Y NEGOCIACIÓN  
INTERNACIONAL

---

CERTIFICADO

Certificamos que el presente proyecto titulado “Plan estratégico de internacionalización para la exportación de tablillas de bambú para pisos de la empresa INDUBAMBU S.A”, fue desarrollado en su totalidad por la Srta. Azucena Belén Flores Barahona, bajo nuestra dirección.



Ing. Zlata Borsic MSc



MSc. Alicia Montero

UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS – ESPE  
CARRERA DE INGENIERIA EN COMERCIO EXTERIOR Y NEGOCIACIÓN  
INTERNACIONAL

---

**AUTORÍA DE RESPONSABILIDAD**

Azucena Flores

El presente proyecto titulado “Plan estratégico de internacionalización para la exportación de tablillas de bambú para pisos de la empresa INDUBAMBU S.A”, ha sido desarrollado considerando los métodos de investigación existentes, así como también se ha respetado el derecho intelectual de terceros considerándolos en citas a fin de cada párrafo y como fuentes en el registro bibliográfico.

Consecuentemente declaro que este trabajo es de mi autoría en virtud de ello me declaro responsable del contenido, veracidad y alcance del proyecto en mención.



---

Azucena Flores

**UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS – ESPE**  
**CARRERA DE INGENIERIA EN COMERCIO EXTERIOR Y NEGOCIACIÓN**  
**INTERNACIONAL**

---

**AUTORIZACIÓN**

Yo Azucena Belén Flores Barahona, autorizo a la Universidad de las Fuerzas Armadas “ESPE” a publicar en el repositorio digital de la institución el presente trabajo “Plan estratégico de internacionalización para la exportación de tablillas de bambú para pisos de la empresa INDUBAMBU S.A”, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi autoría y responsabilidad.

Quito, 19 de agosto de 2015



-----  
Azucena Flores

## DEDICATORIA

Dedicada con inmenso amor; a Dios, mis padres y mi hermana...

## **AGRADECIMIENTO**

En primer lugar mi infinito agradecimiento a Dios, ser maravilloso que estuvo en cada momento conmigo dándome fortaleza y permitiéndome culminar esta etapa tan importante de mi vida.

A mi familia y amigos por su constante preocupación y apoyo, en especial a mis padres Ramiro Flores y Myriam Barahona quienes siempre han sido mi inspiración, mi guía y mi motivación. Y a mi hermana Ivanova Flores mi cómplice y amiga, a ustedes mil gracias por su amor, bondad, comprensión, firmeza e increíble esfuerzo y sacrificio, gracias por entregarse a esta lucha conmigo.

A mis docentes que a lo largo de mi carrera formaron pilares importantes para mi desempeño profesional. Ing Zlata Borsic MSc, y MSc. Alicia Montero mi gratitud por su tiempo, profesionalismo y dirección en este importante proyecto.

Finalmente agradezco a Frank Johnson, gerente y socio de la empresa Indubambú que muy amablemente me brindó su auspicio y ha abierto las puertas de la compañía a fin de alimentar mi conocimiento y contribuir enormemente al contenido de mi tesis.

## ÍNDICE GENERAL

<b>CAPITULO 1 .....</b>	<b>1</b>
<b>MARCO TEÓRICO.....</b>	<b>1</b>
1.1. Concepto de estrategia.....	1
1.1.1. Estrategias de crecimiento - ansoff .....	2
1.1.1.1. Penetración en el mercado .....	2
1.1.1.2. Desarrollo de producto.....	3
1.1.1.3. Desarrollo de mercado.....	3
1.1.1.4. Diversificación.....	3
1.1.2. Estrategias competitivas genéricas.....	5
1.1.2.1. Liderazgo general en costos .....	5
1.1.2.2. Diferenciación .....	6
1.1.2.3. Enfoque por bajos costos.....	7
1.1.2.4. Enfoque por diferenciación .....	7
1.1.3. Concepto de estrategia como fundamento de planeación estratégica.....	8
1.2. Planificación estratégica .....	9
1.3. Planificación estratégica de la empresa .....	9
1.3.1. Visión de la empresa.....	10
1.3.2. Fijación de objetivos y metas .....	11
1.3.3. Diseño de la cartera de negocios.....	11
1.4. Planeación estratégica del marketing.....	11
1.4.1. Análisis de la situación.....	12
1.4.1.1. Análisis interno.....	12
1.4.1.2. Análisis del entorno.....	16
1.4.2. Objetivos del marketing.....	29
1.4.3. Posicionamiento y ventaja diferencial .....	30
1.4.4. Mercados meta y demanda del mercado .....	30
1.4.5. Mezcla de marketing.....	30
1.4.5.1. Producto .....	31
1.4.5.2. Precio .....	34
1.4.5.3. Distribución .....	36
1.4.5.4. Comunicación .....	37

1.5.	Internacionalización de una empresa.....	38
1.5.1.	Proceso de internacionalización.....	40
1.5.1.1.	Exportación.....	40
1.5.1.2.	Inversión directa.....	41
1.5.1.3.	Joint-ventures internacionales.....	42
1.5.1.4.	Establecimiento de una subsidiaria comercial.....	42
1.6.	Antecedentes históricos del bambú.....	43
1.7.	Características del bambú .....	43
1.8.	Perfil del producto .....	44
1.8.1.	Estructuras morfológicas de los bambúes.....	45
1.8.2.	Ciclo biológico.....	45
1.9.	Características, beneficios y usos de bambú .....	46
1.9.1.	El bambú en la construcción .....	46
1.9.2.	Uso del bambú para muebles y artesanías .....	47
1.9.3.	Instrumentos musicales hechos de bambú .....	48
1.9.4.	Carbón activado derivado del bambú.....	48
1.9.1.	Elaboración de tableros y pisos de bambú.....	49
1.10.	Ventajas comparativas bambú versus otras maderas .....	52
1.11.	Importancia ambiental.....	52
1.12.	Detalle del mercado de pisos de bambú .....	53
<b>CAPÍTULO 2</b>	<b>.....</b>	<b>54</b>
<b>ANÁLISIS DEL ENTORNO</b>	<b>.....</b>	<b>54</b>
2.1.	Macro entorno.....	54
2.1.1.	Entorno económico - social.....	54
2.1.1.1.	Principales destinos de las exportaciones del ecuador .....	56
2.1.1.2.	Balanza comercial.....	56
2.1.1.3.	Economía mundial .....	57
2.1.2.	Entorno político - legal .....	58
2.1.2.1.	Marco legal ambiental en el ecuador.....	59
2.1.2.2.	Certificaciones .....	60
2.1.3.	Entorno tecnológico .....	62
2.1.4.	Entorno ambiental.....	63

2.1.4.1.	Desarrollo sustentable e impacto ambiental.....	64
2.2.	Micro entorno .....	65
2.2.1.	Clientes.....	65
2.2.2.	Competencia.....	68
2.2.2.1.	Evaluación de la competencia en relación a indubambú .....	70
2.2.2.2.	Competencia internacional.....	71
2.2.3.	Productos sustitutos.....	71
2.2.4.	Proveedores .....	72
2.2.4.1.	Proveedor de cañas de bambú .....	73
2.2.4.2.	Proveedor de madera de pino.....	73
2.2.4.3.	Proveedor de adhesivos .....	74
2.2.4.4.	Proveedor de laca.....	75
2.2.4.5.	Proveedor de servicios de comercio exterior.....	76
2.2.5.	Barreras.....	76
<b>CAPÍTULO 3</b>	<b>.....</b>	<b>78</b>
<b>ANÁLISIS INTERNO Y DE CLIENTES DE INDUBAMBÚ</b>	<b>.....</b>	<b>78</b>
3.1.	Cadena de valor.....	78
3.1.1.	Logística interna.....	79
3.1.2.	Operaciones .....	79
3.1.2.1.	Indicadores de gestión.....	80
3.1.2.2.	Proceso de producción .....	81
3.1.2.3.	Puntos de control de calidad.....	82
3.1.3.	Logística externa.....	87
3.1.4.	Marketing y ventas.....	87
3.1.5.	Servicios .....	88
3.1.5.1.	Instalación.....	89
3.1.6.	Aprovisionamiento o compras .....	89
3.1.7.	Desarrollo tecnológico.....	90
3.1.8.	Gestión de recursos humanos .....	96
3.1.8.1.	Objetivos de la administración de recursos humanos.....	97
3.1.8.2.	Perfil de los puestos de trabajo.....	98
3.1.8.3.	Organigrama de indubambú.....	102

3.1.9.	Infraestructura de la empresa .....	104
3.1.9.1.	Capacidad instalada de indubambú .....	104
3.1.9.2.	Definición y caracterización del producto .....	105
3.3.	Clientes.....	109
3.3.1.	Investigación del mercado .....	109
3.3.2.	Perfil del mercado objetivo .....	112
3.3.3.	Valoración del mercado .....	114
3.3.4.	Selección del mercado objetivo.....	115
3.3.5.	Demanda aparente .....	116
3.3.5.1.	Proyección de las importaciones.....	117
3.3.5.2.	Proyección de las exportaciones.....	119
3.3.5.3.	Consumo aparente .....	120
3.4.	Análisis situacional foda.....	120
3.5.	Factores claves del éxito.....	122
3.5.1.	Matriz de priorización y evaluación de factores internos .....	123
3.5.2.	Matriz de priorización y evaluación del análisis externo .....	128
3.5.3.	Matriz interna y externa.....	132
3.5.4.	Matriz de posición estratégica y evaluación de la acción. ....	132
<b>CAPÍTULO 4</b>	<b>.....</b>	<b>135</b>
<b>PROPUESTA ESTRATÉGICA DE INTERNACIONALIZACIÓN</b>	<b>.....</b>	<b>135</b>
4.1.	Definición de la misión de indubambú.....	135
4.2.	Definición de la visión de indubambú .....	135
4.3.	Valores éticos y políticas de la empresa .....	136
4.3.	Objetivos organizacionales .....	137
4.3.1.	Objetivos de internacionalización.....	137
4.4.	Estrategia competitiva genérica .....	138
4.5.	Estrategia de crecimiento.....	139
4.6.	Estrategia de posicionamiento .....	139
4.7.	Estrategia de internacionalización.....	141
4.7.1.	Incoterms .....	142
4.7.2.	Formas de pago.....	144
4.7.2.1.	Pago directo o al contado .....	144

4.7.2.2.	Carta de crédito .....	144
4.7.3.	Regímenes de exportación .....	145
4.7.4.	Formalidades aduaneras .....	145
<b>CAPÍTULO 5</b>	<b>.....</b>	<b>147</b>
<b>MEZCLA DEL MARKETING</b>	<b>.....</b>	<b>147</b>
5.1.	Producto .....	147
5.1.1.	Estrategias de producto .....	148
5.2.	Estrategia de distribución .....	149
5.2.1.	Clientes actuales de la estrategia de distribución.....	149
5.2.2.	Clientes internacionales de la estrategia de distribución .....	150
5.3.	Estrategia de comunicación .....	152
5.3.1.	Clientes actuales de la estrategia de comunicación .....	152
5.3.2.	Clientes internacionales de la estrategia de comunicación .....	153
5.4.	Estrategia de precio .....	156
5.4.1.	Clientes actuales de la estrategia de precio .....	157
5.4.2.	Clientes internacionales de la estrategia de precio .....	157
<b>CONCLUSIONES</b>	<b>.....</b>	<b>161</b>
<b>RECOMENDACIONES</b>	<b>.....</b>	<b>163</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>.....</b>	<b>164</b>
<b>ANEXOS</b>	<b>.....</b>	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1</b> Principales teorías sobre la internacionalización. ....	39
<b>Tabla 2</b> CEFOVE. Consejo ecuatoriano para la certificación forestal voluntaria. ....	62
<b>Tabla 3.</b> Precios de la competencia.....	71
<b>Tabla 4.</b> Diagrama OTIDA de la empresa Indubambú .....	86
<b>Tabla 5.</b> Especificación de compras .....	90
<b>Tabla 6.</b> Medidas del contenedor de 20 pies .....	107
<b>Tabla 7.</b> Capacidad del contenedor de 20 pies.....	107
<b>Tabla 8.</b> Cantidad de producto utilizado para la exportación de tablillas de piso de bambú .....	108
<b>Tabla 9.</b> Países importadores a nivel mundial .....	109
<b>Tabla 10.</b> Exportaciones del producto. ....	111
<b>Tabla 11.</b> Empresas líderes en importación del producto .....	112
<b>Tabla 12.</b> Valoración del mercado. ....	115
<b>Tabla 13.</b> Variación de las importaciones. ....	117
<b>Tabla 14.</b> Proyección de las importaciones. ....	118
<b>Tabla 15.</b> Variación de las exportaciones .....	118
<b>Tabla 16.</b> Proyección de las exportaciones. ....	119
<b>Tabla 17.</b> Consumo aparente. ....	120
<b>Tabla 18.</b> Matriz factores claves del éxito.....	123
<b>Tabla 19.</b> Matriz de priorización de factores internos-fortalezas. ....	124
<b>Tabla 20.</b> Matriz de priorización de factores internos-debilidades.....	126
<b>Tabla 21.</b> Matriz de evaluación del análisis interno.....	127
<b>Tabla 22.</b> Matriz de priorización de análisis externo-oportunidades.....	129

<b>Tabla 23.</b> Matriz de priorización de análisis externo-amenazas.....	130
<b>Tabla 24.</b> Matriz de evaluación del análisis externo.....	131
<b>Tabla 25.</b> Coordenadas de la matriz PEYEA.....	134
<b>Tabla 26.</b> Comparativo de empresas consolidadoras de carga .....	150

## ÍNDICE DE CUADROS

<b>Cuadro 1.</b> Zonas donde se encuentra bambú .....	50
<b>Cuadro 2.</b> Zona de Cayambe .....	51
<b>Cuadro 3.</b> Zona de Tumbaco .....	51
<b>Cuadro 4.</b> Información de los competidores .....	69
<b>Cuadro 5.</b> Evaluación de la competencia .....	70
<b>Cuadro 6.</b> Ventaja de los productos sustitutos en relación a Indubambú .....	72
<b>Cuadro 7.</b> Gerente general .....	99
<b>Cuadro 8.</b> Gerente de producción .....	99
<b>Cuadro 9.</b> Asistente de producción .....	100
<b>Cuadro 10.</b> Supervisor de línea verde.....	101
<b>Cuadro 11.</b> Supervisor mantenimiento .....	102
<b>Cuadro 12.</b> Calculo de capacidad instalada de Indubambú.....	104
<b>Cuadro 13.</b> Clasificación del producto.....	106
<b>Cuadro 14. Indicadores socioeconómicos</b> .....	113
<b>Cuadro 15.</b> Detalle de oportunidades y amenazas.....	121
<b>Cuadro 16.</b> Detalle de fortalezas y debilidades .....	122
<b>Cuadro 17.</b> Matriz Interna –Externa Indubambú.....	132
<b>Cuadro 18.</b> Matriz de posición estratégica y evaluación de la acción PEYEA. ....	133
<b>Cuadro 19.</b> Características, ventajas y beneficios de pisos de bambú .....	140
<b>Cuadro 20.</b> Plan de acción de la estrategia de producto. ....	149
<b>Cuadro 21.</b> Plan de acción de la estrategia de distribución. ....	151
<b>Cuadro 22.</b> Plan de acción de la estrategia de comunicación- clientes nacionales .....	152

<b>Cuadro 23.</b> Plan de acción de la estrategia de comunicación- clientes internacionales .....	155
<b>Cuadro 24.</b> Plan de acción de la estrategia de precio –clientes nacionales .....	157
<b>Cuadro 25.</b> Plan de acción de la estrategia de precio – clientes internacionales.....	158
<b>Cuadro 26.</b> Plan de acción anual de Indubambú.....	159

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1.</b> Matriz de Ansoff .....	2
<b>Figura 2.</b> Estrategias genéricas de Porter .....	5
<b>Figura 3.</b> Pasos de la planificación estratégica .....	9
<b>Figura 4.</b> Cadena de valor.....	13
<b>Figura 5.</b> Cinco fuerzas de Porter .....	17
<b>Figura 6.</b> Fuerzas en el macro entorno de la empresa .....	19
<b>Figura 7.</b> Análisis FODA.....	22
<b>Figura 8.</b> Matriz de estrategia principal .....	28
<b>Figura 9.</b> Matriz PEYEA .....	29
<b>Figura 10.</b> Niveles del producto.....	31
<b>Figura 11.</b> Estrategias para el ciclo de vida del producto .....	34
<b>Figura 12.</b> Usos del bambú .....	46
<b>Figura 13.</b> Casa elaborada de bambú .....	47
<b>Figura 14.</b> Puente elaborado de bambú .....	47
<b>Figura 15.</b> Muebles y artesanías hechas de bambú .....	48
<b>Figura 16.</b> Instrumentos musicales elaborados con bambú.....	48
<b>Figura 17.</b> Tableros y pisos de bambú .....	50
<b>Figura 18.</b> Indubambú. Venta por cliente en porcentaje Ene-Dic 2014.....	66
<b>Figura 19.</b> Logo Madera Trade.....	67
<b>Figura 20.</b> Logo Eco Supply .....	68
<b>Figura 21.</b> Plantación de bambú en los Bancos .....	73
<b>Figura 22.</b> Logo de Aglomerados Cotopaxi .....	74
<b>Figura 23.</b> Logo de Akzo Nobel.....	74

<b>Figura 24.</b> Logo de Bona.....	75
<b>Figura 25.</b> Logo de Panalpina .....	76
<b>Figura 26.</b> Proceso de logística interna.....	79
<b>Figura 27.</b> Sensor de humedad.....	91
<b>Figura 28.</b> Máquina latilladora .....	91
<b>Figura 29.</b> Máquina canteadora .....	92
<b>Figura 30.</b> Máquina sierra de banco.....	93
<b>Figura 31.</b> Máquina para prensar las latillas.....	93
<b>Figura 32.</b> Máquina machihembradora.....	94
<b>Figura 33.</b> Compresor de aire .....	95
<b>Figura 34.</b> Clavadora para instalación de pisos.....	95
<b>Figura 35.</b> Organigrama de la empresa Indubambú.....	103
<b>Figura 36.</b> Tablillas para pisos de bambú.....	106
<b>Figura 37.</b> Contenedor .....	107
<b>Figura 38.</b> Importaciones a nivel global del producto .....	110
<b>Figura 39.</b> Exportaciones del producto.....	111
<b>Figura 40.</b> Comparativo del PIB per cápita de los posibles países destino.....	114
<b>Figura 41.</b> Matriz PEYEA de Indubambú.....	134
<b>Figura 42.</b> Incoterms 2010 .....	143
<b>Figura 43.</b> Formalidades aduaneras.....	145
<b>Figura 44.</b> Culminación del proceso de exportación.....	146
<b>Figura 45.</b> Logo de la feria internacional IBS.....	154
<b>Figura 46.</b> Stand en la feria IBS Las Vegas.....	156

## ÍNDICE DE ANEXOS

- Anexo A.** PIB Ecuador ..... **¡Error! Marcador no definido.**
- Anexo B.** Evolución de las exportaciones a 2014..... **¡Error! Marcador no definido.**
- Anexo C.** Exportaciones primarias e industrializadas a 2014 ..... **¡Error! Marcador no definido.**
- Anexo D.** Evolución de las exportaciones no petroleras. **¡Error! Marcador no definido.**
- Anexo E.** Destinos de las exportaciones no petroleras .. **¡Error! Marcador no definido.**
- Anexo F.** Balanza comercial (Exportaciones e Importaciones)..... **¡Error! Marcador no definido.**
- Anexo G.** Balanza comercial (petrolera y no petrolera ) . **¡Error! Marcador no definido.**
- Anexo H.** Inflación..... **¡Error! Marcador no definido.**
- Anexo I.** Población en edad de trabajar y población económicamente activa..... **¡Error! Marcador no definido.**
- Anexo J.** Tasa de desempleo por sexo a nivel urbano... **¡Error! Marcador no definido.**
- Anexo K.** Tasa de desempleo por tipo de gestión ..... **¡Error! Marcador no definido.**
- Anexo L.** Balance general Indubambú ..... **¡Error! Marcador no definido.**
- Anexo M.** Estado de resultados Indubambú..... **¡Error! Marcador no definido.**
- Anexo N.** Requisitos para la exportación de productos forestales.. **¡Error! Marcador no definido.**
- Anexo O.** Países importadores de tablillas de bambú a nivel mundial. **¡Error! Marcador no definido.**
- Anexo P.** Indicadores comerciales de los principales países importadores del producto ..... **¡Error! Marcador no definido.**
- Anexo Q.** Tríptico Indubambú lado A ..... **¡Error! Marcador no definido.**

<b>Anexo R.</b> Tríptico Indubambú lado B.....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
<b>Anexo S.</b> Postal Indubambú lado A.....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
<b>Anexo T.</b> Postal Indubambú lado B.....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
<b>Anexo U.</b> Cotización de Panalpina.....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>

## **RESUMEN**

Las increíbles bondades que tienen el bambú y la constante búsqueda del ser humano de obtener y aprovechar la materia prima sustentable, permiten que con el tiempo se desarrolle otros elementos y materiales mucho más ricos que vayan de la mano con la elegancia, innovación y calidad que se busca en un producto. El presente proyecto auspiciado por la empresa Indubambú, está enfocado en mostrar el panorama mucho más claro de lo que la empresa necesita para su desarrollo, crecimiento y principalmente expansión hacia un mercado internacional como es Estados Unidos de América. Este país es uno de los principales países importadores de bambú y al ser Ecuador un país reconocido por las propiedades que tiene este material gracias a las bondades climáticas e infinitas propiedades que ofrece el suelo, los pisos de bambú ecuatoriano ejercen una ventaja sobre países diestros en el tema de exportación, como lo es la República Popular de China. Hoy por hoy compañías gubernamentales y privadas están situando su esfuerzo en buscar alternativas sustentables, ecológicas amigables con el medio ambiente y lo que le rodea, he aquí una oportunidad para la empresa Indubambú de ofrecer al mundo un producto que cumpla con estas características y que además contribuya a la balanza comercial del país al incrementar las exportaciones y demostrar que Ecuador dispone de un material con cualidades únicas.

### **PALABRAS CLAVES**

- **BAMBÚ**
- **ESTADOS UNIDOS**
- **TABLILLAS PARA PISOS**
- **PLAN ESTRATÉGICO**
- **EXPORTACIÓN**

## **ABSTRACT**

The incredible benefits that have bamboo and the constant search of the human to obtain and draw on sustainable raw material that eventually allow other elements and much richer materials go hand in hand with elegance, innovation and quality sought in a product. This project sponsored by the company Indubambú, it is focused on showing the much clearer what the company needs for its development, growth and expansion mainly towards an international market like the United States of America. This country is one of the main importers of bamboo and Ecuador as a country recognized by the special features contained in this material due to weather and endless benefits offered by the soil properties. Ecuadorian bamboo flooring exerts an advantage over skilled Countries in the area of export such as the People's Republic of China. Today government and private companies are putting their efforts to seek sustainable, eco- friendly alternatives to the environment and surroundings, showing an opportunity for the company Indubambú to offer to the world, a product that meets these characteristics and also contributes to the country's trade balance by increasing exports and demonstrate that Ecuador has a material with unique qualities.

## **CAPITULO 1**

### **MARCO TEÓRICO**

El presente capítulo trata sobre la teoría económica que relaciona este proyecto con el comercio exterior, siendo la propuesta de Porter (1990) denominada Ventaja Competitiva la más acertada, que trata sobre países exportadores que colocan sus productos en los mercados internacionales, especialmente aquellos bienes que tienen una ventaja esencial sobre sus competidores, respecto a sus recursos naturales, humanos, entre otros.

#### **1.1. Concepto de estrategia**

Para Chandler (2003), “la estrategia es la determinación de los objetivos y metas de una empresa a largo plazo, la asignación de recursos necesarios para el logro de dichas metas y las acciones a emprender.”

Según Mintzberg, Quinn y Voyer, (1997), en lo que se refiere a la administración, una estrategia es el modelo o plan que integra las principales metas o políticas de una organización y a la vez delimita la secuencia coherente de las acciones a realizar. Una estrategia bien formulada ayuda a poner orden y determinar con base tanto a sus ventajas como en sus deficiencias internas los recursos de una organización con el propósito de lograr un escenario factible y original, así como prever los posibles cambios en el entorno y las acciones imprevistas de los competidores.

Según Johnson & Scholes (1993), “la estrategia es el alcance de una organización a largo plazo y a través de su alineación de recursos en un entorno cambiante, permite conseguir ventajas para satisfacer las expectativas de los interesados y hacer frente a las necesidades de los mercados.”

Ansoff (1965), “establece que las estrategias dentro de un sistema administrativo son los términos operacionales de políticas en el sentido de que definen el criterio operacional sobre la base de cuales programas pueden ser implementados. Para lo cual diseñó una matriz que presenta estrategias para que las organizaciones alcancen su desarrollo.”

### 1.1.1. Estrategias de crecimiento - Ansoff

Ansoff (1965), “indica que estas estrategias son aplicables tanto para las empresas existentes como para los nuevos desarrollos al confrontar los productos y servicios actuales. De esta manera se pueden identificar dos estrategias básicas denominadas; crecimiento por expansión, que contiene el crecimiento por penetración en el mercado, desarrollo de producto y desarrollo de mercado y el crecimiento por diversificación.”

	Productos actuales	Productos nuevos
Mercados actuales	Penetración en el mercado	Desarrollo de producto
Mercados nuevos	Desarrollo en el mercado	Diversificación

**Figura 1. Matriz de Ansoff**

**Fuente:** (Ansoff, 1965)

#### 1.1.1.1. Penetración en el mercado

Dicha estrategia busca aumentar el volumen de las ventas con nuevos clientes en el mercado actual para sus productos actuales. Para mercados que están en fase de crecimiento, esta estrategia es la apropiada ya que permite captar nuevos clientes. Sin embargo para los mercados existentes también es una estrategia aplicable aunque requiere de mayor esfuerzo económico y se debe estar a la expectativa de que la competencia reaccione de manera hostil. A través de política de marketing como la promoción, precio, publicidad,

distribución, descuentos, ofertas, etcétera, se puede lograr una mayor participación en el mercado logrando incrementar la frecuencia de uso de los productos y atraer a los clientes de la competencia (Ansoff, 1965).

#### **1.1.1.2. Desarrollo de producto**

Lo que busca esta estrategia es la venta de nuevo productos en los mercados actuales, es decir cuando la empresa escoge este tipo de crecimiento es debido a que se ofrece nuevos productos a su clientela, ya sea porque amplía la línea de productos añadiendo nuevas características a los existentes de forma que logren satisfacer de mejor manera las necesidades de los clientes o bien desarrollando productos totalmente nuevos que incluyen nuevas características y funciones. De esta manera el valor agregado en cuanto a las características técnicas que se le da al producto ya sea estético, eficiente o veloz, estaría de esta manera explotando la situación comercial y la estructura de la compañía para obtener una mayor rentabilidad (Ansoff, 1965).

#### **1.1.1.3. Desarrollo de mercado**

“Esta estrategia generalmente se da por las empresas al inicio de sus actividades comerciales ya que busca introducir sus productos tradicionales en nuevos mercados. Un claro ejemplo de la estrategia de desarrollo de mercado es la de internacionalización a través de la venta de los productos tradicionales pero en nuevas áreas geográficas y una vez comprobado el éxito del producto, es relativamente fácil extender su comercialización” (Ansoff, 1965).

#### **1.1.1.4. Diversificación**

En esta estrategia se trata de introducir al mercado productos o servicios totalmente distintos a los que ya se realiza y apuntando a clientes en mercados

desconocidos. Al contrario de la expansión de mercado, aquí los nuevos productos o servicios obligan a la empresa a actuar en nuevos marcos de referencia. En consecuencia hay poco margen para utilizar los conocimientos existentes debido a que cambian los clientes, los procesos productivos, los canales de distribución, la competencia, el producto, etcétera (Ansoff, 1965). Ansoff da lugar a la tipología de diversificación en relación de los mercados considerando los tipos de cliente y en función de la relación tecnológica de los productos nuevos con los tradicionales. Se identifica cuatro estrategias:

- **Diversificación horizontal**

“Propone un mismo entorno económico desde el punto de vista comercial por lo que generalmente se utilizará sistemas de distribución similares, permitiendo introducir cambios en caso de ser necesarios. Es decir la empresa se inicia en actividades al mismo nivel en la cadena de valor, y como resultado los nuevos productos son complementarios o sustitutivos de los que ya comercializa” (Ansoff, 1965).

- **Diversificación vertical**

“Se da cuando la empresa se integra hacia adelante ganando un cliente o introduciéndose en ese mercado, o hacia atrás cuando entra en el mercado de los proveedores” (Ansoff, 1965).

- **Diversificación concéntrica**

“Ocurre cuando la empresa adquiere o entra en una compañía que está asociada comercial, tecnológica o de producción con la empresa, mas no tiene clientes o productos en común” (Ansoff, 1965).

- **Diversificación conglomerada**

“Esta estrategia surge cuando los accionistas de la empresa buscan obtener ganancias a través del grupo empresarial debido a que han agotado las opciones anteriores, lo hacen adquiriendo compañías o penetrando en mercados con los que no tienen relación en sus actividades, salvo el uso y la generación de efectivo” (Ansoff, 1965).

### 1.1.2. Estrategias competitivas genéricas

Según Porter (1990), “existen tres estrategias de éxito viable que pueden ser aplicadas individualmente o en conjunto para que una empresa logre destacarse en el sector, las cuales son tácticas que deben ser aplicadas para superar a los competidores.”

		Ventaja Competitiva	
		Costos	Exclusividad
Objetivo estratégico	Todo el mercado	Liderazgo en costos	Diferenciación
	Solo un mercado	Enfoque por bajos costos	Enfoque por diferenciación

**Figura 2. Estrategias genéricas de Porter**

Fuente: (Porter, 1990)

#### 1.1.2.1. Liderazgo general en costos

“El liderazgo de costo consiste en lanzar al mercado uno o varios productos incurriendo en costos menores que los de la competencia. Un aspecto importante para la ventaja de costos es la amplitud de la empresa generalmente

aplicados al sector industrial. Las fuentes de las ventajas en el costo son variadas y dependen de la estructura del sector” (Porter, 1990).

Hoy por hoy, la opción estratégica del liderazgo de costos está enfocada en una gestión adecuada de la cadena del valor, que lleva a subcontratar fuera de la empresa todas aquellas actividades en las que no sea competitiva desde la óptica del costo, y guardando los mínimos necesarios de calidad percibida y servicio al cliente. En cualquier caso y aún hoy, la opción de costos bajos suele implicar la obtención de una cuota de mercado elevada, grandes inversiones en equipamiento industrial, líneas de productos amplios y productividades elevadas. El acceso a las materias primas que antes era fundamental, ahora ha perdido relevancia, mientras que la capacidad de compra en mercados internacionales y el acceso a la distribución son prioritarios (Porter, 1990).

“Existen algunos riesgos que se pueden dar en el liderazgo en costos como; que los competidores podrían imitar la estrategia, disminuyendo las utilidades de la industria en general; que los avances tecnológicos en la industria podrían volver la estrategia ineficaz o que el interés de los compradores podría desviarse hacia otras características de diferenciación además del precio” (Porter, 1990).

#### **1.1.2.2. Diferenciación**

“Dicha estrategia busca ofrecer al mercado o cliente un producto o servicio cuyas características sean percibidas como únicas. Las formas de diferenciación pueden ser varias, desde el logo, la tecnología, el servicio al cliente, los distribuidores o cualquier otro factor que consiga atrapar la atención de los consumidores” (Porter, 1990).

La diferenciación produce márgenes superiores para negociar con los proveedores, y claramente apaga el poder de los compradores, ya que éstos carecen de alternativas comparables y por lo tanto son menos sensibles al precio. La diferenciación protege a la empresa ante los competidores, debido a la lealtad de los clientes. La lealtad del cliente es también una barrera de entrada importante. Por último, una empresa que ha conseguido diferenciar sus productos o servicios y ha alcanzado altos niveles de fidelidad por parte de sus clientes, estará mejor defendida frente a posibles sustitutivos que sus competidores (Porter, 1990).

#### **1.1.2.3. Enfoque por bajos costos**

“Esta estrategia consiste en enfocarse a un grupo específico de clientes o nicho de mercado, de acuerdo a sus gustos, preferencias o área geográfica. En contraposición a las dos alternativas antes estudiadas que están dirigidas hacia el sector en general, la estrategia del enfoque por costos, busca que la empresa o unidad de negocios tenga una ventaja sobre los costos en su segmento meta” (Porter, 1990).

#### **1.1.2.4. Enfoque por diferenciación**

Al igual que la estrategia de enfoque por bajos costos, el enfoque por diferenciación también busca servir a una parte del mercado en particular y todos los objetivos y políticas funcionales están formulados teniendo en cuenta estos aspectos, sin embargo el enfoque por diferenciación aplica cuando las empresas intentan diferenciarse en un segmento de mercado meta. Esta estrategia es valorada por aquellos que afirman que una empresa debe concentrar sus esfuerzos en satisfacer con más eficiencia las necesidades especiales de un nicho estratégico (Porter, 1990).

### **1.1.3. Concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica**

“Hoy en día se habla de estrategia en varios ámbitos como: en los negocios, en la religión, en la política, en la cultura, en fin en cada aspecto de la vida cotidiana. Esta palabra se convirtió en un concepto de uso generalizado, que debe formar parte en toda la literatura relacionada con distintos campos del conocimiento” (Contreras, 2013).

Como lo expresa Davies (2000), debido a que la estrategia se caracteriza por tener múltiples caminos, opciones y resultados, es más complejo su diseño y son más difíciles de aplicarlas a otras soluciones lineales. De acuerdo a lo que afirma el autor, hablar de estrategia se puede convertir en una torre de Babel, en la que muchos formulan ideas y quieren hacerlas valer, pero que nadie entiende a nadie. Esto ha hecho que muchas organizaciones hayan implementado estrategias que las han confundido y las han llevado a cometer graves errores, cuyo efecto ha sido alejarlas de los verdaderos objetivos que se quiere alcanzar.

Entre otros autores que hablan sobre la crisis que vive la estrategia, está por ejemplo, Dandira (2012), quien afirma que debido a tantas hipótesis que se han hecho sobre la gestión estratégica a largo plazo, se viven tiempos difíciles. El afán de obtener el triunfo puede frenar el tener una idea clara sobre los objetivos y las estrategias que se van a utilizar. De igual forma, una estrategia viable es hacer pensar al competidor que se está debilitado o no se encuentra en condiciones adecuadas y cuando ataque, darle la sorpresa. Pero independientemente de una u otra forma de pensar, lo importante es hacer un buen juicio de las acciones que se van a seguir y en qué momento se van a comenzar a ejecutar, sopesar las prioridades y contar con una gama de

alternativas listas para ser puestas en práctica y que hayan sido estudiadas y entendidas por todos (Contreras, 2013).

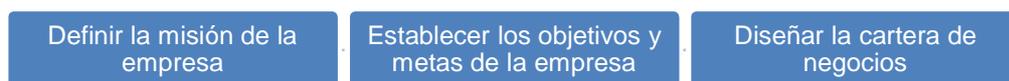
## 1.2. Planificación estratégica

“Según Steiner (1991), la planificación estratégica es el proceso a establecer cuáles son los objetivos principales de la empresa o una organización y los criterios que precedieran la adquisición y uso de recursos en cuanto al alcance de los objetivos.”

“Una estrategia es un enfoque global y un plan. La planificación estratégica viene a ser la planificación global que consiente en el buen manejo de un proceso. Además brinda un esquema de lo que se está realizando y a donde se va a llegar. La planificación estratégica da claridad sobre lo que se quiere lograr y la mejor vía para llegar al objetivo” (Shapiro, 2001).

## 1.3. Planificación estratégica de la empresa

Según Kotler y Amstrong (2013), toda organización debe visualizar y determinar el mejor método para la estabilidad y desarrollo a largo plazo que sea coherente de acuerdo a la situación de la empresa. Las capacidades y sus variables oportunidades de marketing al igual que el proceso de crecimiento y mantener un ajuste estratégico entre las metas de la organización, forman parte del enfoque de la planeación estratégica. En forma global el plan estratégico prepara a la empresa para que aproveche las oportunidades de su entorno cambiante.



**Figura 3. Pasos de la planificación estratégica**

**Fuente:** (Kotler & Amstrong, 2013)

“La compañía debe iniciar su proceso de planificación estratégica, estableciendo su propósito general y su misión. Posteriormente esta misión se convierte en los objetivos que orientarán a la empresa. Por último la empresa decide que cartera de negocio y productos son los más viables para la organización” (Kotler & Armstrong, 2013).

### **1.3.1. Visión de la empresa**

“Es una idea mental de una proyección o estado futuro posible y anhelado de la empresa, que da una guía para reconocer a lo largo del tiempo aquello que debe conservar la empresa o lo que puede ser expuesto al cambio” (Bennis & Nanus, 1985).

“Tomando en cuenta lo que se quiere lograr en el ámbito empresarial, la visión debe ser aprobada por el líder de la organización e influir sobre los recursos culturales y emocionales de la empresa, permitiendo involucrar a todos los trabajadores y hacerlos partícipes de las aspiraciones, valores y compromisos que se pretende alcanzar” (Kotler, 1996).

Según Collins y Porras (1996), La visión se compone por: a) el propósito, que se orienta hacia el interior con objeto de descubrir "quién es y por qué existe" la empresa y b) la misión, que tiene una orientación externa y se concreta en "qué hace y qué debe hacer" la empresa. El propósito constituye las creencias organizativas y los valores permanentes que ayudan a moldear y establecer el carácter de la empresa. De esta forma, descubre su razón de ser y concreta el porqué de su existencia (Collins & Porras, 1996).

### **1.3.2. Fijación de objetivos y metas**

“Después de que la organización haya delimitado su misión, esta debe transformarse en objetivos de apoyo y cada funcionario de alto rango, como los gerentes, deben ser responsables de alcanzarlos. La misión conduce a la jerarquía de objetivos, incluyendo los objetivos de negocio y los de marketing. Con la finalidad de apoyar a los objetivos, se debe desarrollar las estrategias y programas de marketing” (Kotler & Armstrong, 2013).

### **1.3.3. Diseño de la cartera de negocios**

“Una vez planteada la misión y objetivos de la empresa, la gerencia, deberá presentar la cartera de negocios. La mejor cartera de negocios es la que mejor adapta las fortalezas y debilidades de la empresa a las oportunidades del entorno” (Kotler & Armstrong, 2013).

## **1.4. Planeación estratégica del marketing**

De acuerdo a Stanton, Etzel y Walker (2000) “los funcionarios o directivos de la empresa deben hacer planes para las principales áreas funcionales, en las que conforman producción y marketing. Como parte importante, la misión y los objetivos globales han de guiar la planeación de las funciones. La planeación estratégica del marketing es un proceso de cinco pasos que de detallará a continuación.”

- 1) Realizar un análisis de la situación
- 2) Formular los objetivos del marketing
- 3) Determinar el posicionamiento y la ventaja diferencial
- 4) Seleccionar los mercados meta y mediar la demanda del mercado
- 5) Diseñar una mezcla estratégica de marketing

### **1.4.1. Análisis de la situación**

En este primer paso de la planificación estratégica del marketing se examina a que nivel ha llegado el marketing, los resultados que se obtuvieron y sus perspectivas en años futuros mediante el análisis de la situación. Con el propósito de cumplir las metas, ello permite a los directivos evaluar y decidir si es preciso revisar planes anteriores o bien diseñar nuevos planes. Este análisis abarca normalmente los factores ambientales externos y recursos internos no relacionados con el marketing como las finanzas, las habilidades y el grado de experiencia del personal y las capacidades del departamento de desarrollo e investigación. En el análisis de situación también incluye las medidas fundamentales del desempeño del marketing, los grupos de clientes a quienes se atiende y las estrategias mediante las cuales se les complace. Debido a que este tipo de análisis constituye el fundamento de las decisiones de planeación, viene a ser un análisis determinante. Pero puede ser lento, costoso y frustrante. Algunas empresas suelen incluir el análisis FORD en la cual se identifica y determina las fuerzas, oportunidades, riesgos y debilidades. Con la finalidad de que la corporación pueda cumplir con sus metas, esta debe aprovechar sus puntos fuertes, superar y disminuir sus debilidades principales, evadir graves riesgos y sacar provecho de las oportunidades prometedoras (Stanton, Etzel, & Walker, 2000).

#### **1.4.1.1. Análisis interno**

El análisis interno permite examinar a fondo la situación actual en la que se encuentra la empresa. Porter (1985), propone la cadena de valor como una herramienta para el análisis interno de cada bloque estratégico que se encuentra en la empresa.



**Figura 4. Cadena de valor**

**Fuente:** (Porter, 1985)

“El modelo de cadena de valor está conformado por todas las actividades que una empresa debe considerar para producir, diseñar, lanzar, distribuir y apoyar a sus productos, estas actividades que confirman la cadena de valor pueden dividirse en dos grandes grupos: actividades primarias y actividades de apoyo” (Porter, 1985).

- **Actividades primarias**

Son aquellas que están ligas directamente con la creación física del producto, su venta y distribución al cliente e incluso su soporte posterior de realizada la venta, se componen de cinco categorías genéricas que se describen a continuación.

**Logística interna:** “Es la primera actividad que se encuentra en la cadena de valor y se ve asociada con la recepción, inventarios, almacenaje y distribución del producto debido a que la empresa debe llevar una correcta administración y gestión de manera que permita recibir y almacenar suministros y materias primas para el ensamblaje del producto final” (Porter, 1985).

**Operaciones:** “Son actividades en las que intervienen la materia prima, maquinaria y operaciones dentro de las instalaciones, como los ajustes y mantenimiento a los equipos o ensamblado, impresiones y empaquetado. Mientras más eficientes sean las operaciones que se llevan a cabo en la empresa, más capital se puede ahorrar” (Porter, 1985).

**Logística externa:** “Una vez que el producto está terminado interviene la logística externa que involucra la recogida del producto, su inventario y distribución física a los clientes quienes pueden ser mayoristas, distribuidores o incluso a los clientes finales” (Porter, 1985).

**Marketing y ventas:** “La cuarta actividad que es marketing y ventas, corresponden a los medios y publicidad que se lleve a cabo con el producto para persuadir al cliente a que realice la compra” (Porter, 1985).

**Servicio:** “La última actividad corresponde al servicio. Los servicios incluyen muchas áreas que van desde la organización de los departamentos en la empresa hasta la asistencia que se dé al consumidos después de la venta. Brindar un excelente servicio representa un valor agregado para el producto” (Porter, 1985).

- **Actividades de apoyo**

Según Porter (1985), “las actividades de apoyo son las que brindan soporte a las actividades primarias y se apoyan entre sí. Dentro de las actividades de apoyo se encuentran, las compras o los insumos adquiridos, tecnología y los recursos humanos, estas actividades pueden asociarse con actividades primarias específicas. Sin embargo la infraestructura cumple su función apoyando a la cadena de valor completa.”

**Aprovisionamiento:** “El aprovisionamiento es la función que se encarga de la adquisición de insumos que serán usados en la cadena de valor de la empresa. Los insumos que se vayan adquiriendo pueden ser materias primas, provisiones y otros artículos de consumo, también se incluyen activos como maquinaria, equipo de oficina, equipo de laboratorio y edificios. El aprovisionamiento involucra a toda la organización dependiendo la necesidad de la empresa” (Porter, 1985).

**Desarrollo tecnológico:** “Se compone por aquellas actividades relacionadas con el conocimiento y capacitaciones. El conjunto de tecnologías utilizadas por la mayoría de las empresas es muy extenso, que va desde el uso de tecnologías empleadas para preparar documentos y transportar bienes a tecnologías incorporadas en el producto mismo” (Porter, 1985).

**Gestión de recursos humanos:** “La gestión de recursos humanos es el conjunto de actividades concernientes al manejo del personal como selección, contratación, capacitación y formación” (Porter, 1985).

**Infraestructura de la empresa:** “La infraestructura de la empresa se caracteriza por ser una actividad que normalmente apoya a la cadena de valor completa y no solo a actividades específicas. La infraestructura encierra varias actividades, incluyendo la contabilidad, finanzas, administración general, administración de calidad, planificación y asuntos legales gubernamentales” (Porter, 1985).

Es importante considerar la capacidad instalada que se refiere a la disponibilidad de infraestructura necesaria para la producción del producto. Su volumen es una función directa del total de producción que pueda abastecer. En todo sistema de producción se demanda de un

equipaje de recursos humanos, tecnológicos, maquinaria, bienes raíces, equipos, para poder procesar la materia prima e insumos relacionados hasta transformarla en producto terminado. Esa cantidad de infraestructura establece la capacidad instalada y, como es obvio una mayor infraestructura lleva a mayor capacidad instalada y mayor cantidad esperada de producción (Mejía, 2013).

#### **1.4.1.2. Análisis del entorno**

El análisis externo permite tener un panorama claro de los factores que rodean a la empresa y que influyen en su desarrollo. Este análisis está compuesto de microentorno y macroentorno.

- **Micro entorno**

En este aspecto es importante mencionar la teoría de la ventaja competitiva. Según (Porter, 1990), en los años ochenta existían muchas interrogantes sobre el comercio internacional que ponían en evidencia la ineficiencia de las teorías existentes, como la teoría de la ventaja monopolista. La teoría no podía explicar el comercio intraindustrial<sup>1</sup> y no consideraba la capacidad de los gobiernos para influir de manera negativa o positiva sobre la competitividad de sectores específicos de comercio de sus economías.

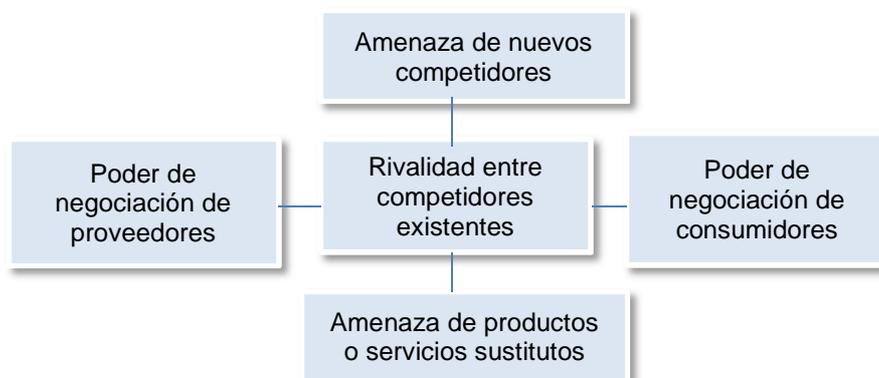
“La teoría de la ventaja competitiva, en lugar de considerar factores específicos de los países para determinar su competitividad, pretendía

---

<sup>1</sup> comercio intraindustrial es el comercio internacional en el que se intercambian productos de la misma industria, es decir, de la misma naturaleza, por lo que no se actúa según las teorías de la ventaja comparativa. (Papadakis, 2008)

examinar la competitividad de las industrias sobre una base global” (García-Sordo, 2000).

La teoría de la ventaja competitiva, desarrollada por Porter en su trilogía Estrategia competitiva (1980), la ventaja competitiva (1985) y la ventaja competitiva de naciones (1990), señala que tanto a nivel nacional como internacional, el factor esencia del éxito de la empresa, reside en su posicionamiento estratégico, el cual es una función del sector industrial donde opera. Existen sectores más rentables que otros, lo cual no es accidental sino que es el resultado de cinco factores determinantes que indican la intensidad de la competencia y el nivel de beneficios. (Porter, 1990). Porter reconoce cinco fuerzas a las cuales se refiere como microentorno y que establecen el atractivo de un mercado y la intensidad competitiva:



**Figura 5. Cinco fuerzas de Porter**

**Fuente:** (Porter, 1990)

**Existencia o entrada de productos sustitutos:** “Es la primera de las fuerzas competitivas. Los principales factores que provocan mayor competitividad y disminuyen la rentabilidad del sector son: Sensibilidad del cliente a sustituir el producto. Diferenciación de los productos y/o precio del resto de productos sustitutos” (Porter, 1990).

**Rivalidad entre los competidores:** “Es la segunda de las fuerzas competitivas. A medida que haya menos empresas compitiendo en el sector, menor rivalidad existirá y mayor será la rentabilidad del mismo. Algunos de los factores que determinan la rivalidad entre los competidores son: Las barreras de salida del mercado, el nivel de crecimiento del mercado, la sobrecapacidad industrial y/o el poder de los competidores” (Porter, 1990).

**Amenaza de nuevos competidores:** “Es otra de las fuerzas competitivas. Para determinar el atractivo y rentabilidad del mercado en este sentido influye: Existencia de barreras de entrada y economías de escalas, el acceso a los canales de distribución, las necesidades de calidad o las ventajas en la curva de aprendizaje (Porter, 1990).

**Poder de negociación de los proveedores:** “Es la cuarta fuerza competitiva, donde el grado de concentración, el impacto del costo de los proveedores en el coste total del producto y/o las características específicas del producto, son algunos de los principales factores que determinan la rentabilidad de un sector” (Porter, 1990).

**Poder de negociación de los clientes:** “Por último, la quinta y última fuerza competitiva es el poder de negociación de los clientes. El volumen de compra de los clientes, el grado de dependencia de los canales de distribución y la sensibilidad del cliente, el precio son algunos de los factores que definen esta fuerza competitiva” (Porter, 1990).

- **Macro entorno**

“Todos los actores de la empresa y la empresa en sí funcionan dentro de un macro entorno más grande de fuerzas que configuran las oportunidades y reflejan amenazas para la compañía. A continuación seis fuerzas principales que se dan en el macro entorno de la empresa” (Kotler & Amstrong, 2013).



**Figura 6. Fuerzas en el macro entorno de la empresa**

**Fuente:** (Kotler & Amstrong, 2013)

**Entorno demográfico:** El entorno demográfico involucra a las personas, es decir es el estudio de las poblaciones humanas en su densidad, edad, ocupación, género, ubicación raza y otras estadísticas. La inmensa y variada población representa tanto oportunidades como desafíos. Para los negocios es de gran importancia los cambios que se presenten en el entorno demográfico mundial, de esta manera los mercadólogos se mantienen a la expectativa de las corrientes demográficas y su evolución dentro de los mercados. Estudia los cambios en las estructuras familiares, edades, singularidades educativas, cambios geográficos y diversidad de la población (Kotler & Amstrong, 2013).

**Entorno económico:** Como cita Kotler y Armstrong (2013, pág. 76), “Los mercados requieren tanto poder de compra como personas. El entorno económico son factores que afectan al poder de compra del consumidor y sus patrones de gasto”. En el mercado mundial e incluso en el mercado interno se debe poner especial atención en las principales tendencias y patrones de gasto del cliente.

Debido a que las naciones son muy variables en sus niveles y distribución de ingreso existe una tendencia a economías industriales, las cuales crean ricos mercados para distintos tipos de bienes. Por otro lado existen las economías de subsistencia que se caracterizan por brindar menos oportunidades de mercado y consumir la mayor parte de su producción agrícola e industrial. También aparece la economía en desarrollo la cual entrega buenas oportunidades de marketing para el tipo correcto de producto que se va a ofrecer (Kotler & Armstrong, 2013).

**Entorno natural:** Como su nombre lo indica, el entorno natural involucra a los recursos naturales que los mercadólogos requieren y que de cierta manera se ven afectados. El calentamiento global es la preocupación mundial que cada día va en aumento. Los recursos vitales como el agua y el aire se ven tan afectados que han llegado a niveles nocivos extremadamente preocupantes para algunas ciudades del mundo. Debido a este factor es que los mercadólogos deben estar alertas y conscientes de los cambios que se presenten en el entorno natural y a los que el mercado se expone. La contaminación de los recursos vitales representa un gran peligro a largo plazo ya que implica escases de materia prima. En especial las empresas que se dedican a fabricar productos que requiere estos recursos que cada vez son menos, se enfrentan a la carencia de su producto o incremento en los precios (Kotler & Armstrong, 2013).

**Entorno tecnológico:**” La tecnología puede ser el elemento que más ha contribuido al desarrollo global. Nos encontramos en un entorno tecnológico que ha revolucionado las masas con un aporte incalculable. En el campo del marketing la tecnología ofrece oportunidades emocionantes ya que se crean nuevos mercados e infinitas oportunidades, sin embargo hay que estar conscientes de que es imprescindible la constante actualización, el ignorar este aspecto puede llevar a una empresa a su total declive” (Kotler & Armstrong, 2013).

**Entorno político:** El entorno político puede afectar directamente a las decisiones de marketing que se tomen. Este entorno consiste en las regulaciones y agencias gubernamentales, grupos opositores y leyes que intervienen o limitan a varias empresas o individuos de una sociedad. Los mercadólogos y funcionarios de la empresa deben estar conscientes de que las nuevas leyes seguirán en aumento y que deben mantenerse alerta cuando planeen el desarrollo o creación de productos y programas de marketing. Ellos deben conocer las leyes que están a su favor y que protegen su industria a nivel local, nacional e internacional (Kotler & Armstrong, 2013).

**Entorno cultural:** “El entorno cultural se trata de las instituciones que afectan los valores básicos de una sociedad, sus comportamientos, percepciones y preferencias” (Kotler & Armstrong, 2013).

Como indica Kotler y Armstrong (2013, pág. 83), “Las personas crecen en una sociedad determinada que forma sus creencias y valores básicos. Absorben una visión de mundo que define su relación con los demás”.

- **Análisis FODA**

Haciendo referencia al análisis de la situación, es imprescindible llevar a cabo un análisis FODA, mediante el cual ejecuta una evaluación absoluta de las fortalezas (F), estas contienen recursos, capacidades internas y elementos situacionales positivos que podría ser de mucha ayuda para que la empresa atienda de la mejor manera a sus clientes y cumpla sus objetivos. Oportunidades (O), son factores o directrices optimistas que la empresa podría ser capaz de aprovechar a su favor en el entorno externo en el que se encuentre. Por otro lado las debilidades (D), engloban las restricciones internas y elementos situacionales negativos que podrían entorpecer el desempeño de la empresa. Finalmente las amenazas (A) que son componentes o tendencias externas y desfavorables que podrían presentar desafíos al desempeño (Kotler & Amstrong, 2013).

<b>Fortalezas</b> Capacidades internas que pueden ayudar a la empresa al cumplimiento de sus objetivos.	<b>Oportunidades</b> Elementos externos que pueden ser aprovechados a favor de la empresa.
<b>Debilidades</b> Limitaciones internas que intervienen con la capacidad de la empresa para alcanzar sus objetivos.	<b>Amenazas</b> Elementos actuales externos y emergentes que desafían el desempeño de la empresa.

**Figura 7. Análisis FODA**

**Fuente:** (Kotler & Amstrong, 2013)

- **Matriz de evaluación de factores externos (EFE)**

Según Fred (2003), “la matriz EFE parte de las oportunidades y amenazas, permitiendo a la organización sintetizar y evaluar la situación,

demográfica, cultural, social, económica, ambiental, legal, tecnológica, política y competitiva. La Matriz EFE se desarrolla en cinco pasos”.

- 1) Crear una lista de factores externos que se encontraron. Incluir un rango de diez a veinte factores de oportunidades y amenazas, que influyan en la compañía y a su sector, es recomendable ser lo más específico posible.
- 2) Asignar a cada factor un valor que vaya desde 0.0 (sin importancia) a 1.0 (muy importante). Dicho valor que se asigne muestra la importancia para tener éxito en el sector donde se desenvuelve la empresa. Por lo general las oportunidades reciben un valor más alto que las amenazas, pero éstas pueden recibir también un valor alto si son demasiado críticas o severas. La suma total de los valores dada a los factores debe ser igual a 1.0.
- 3) El siguiente paso es dar una clasificación de uno a cuatro a cada factor externo clave, para mostrar que tan eficaces son las estrategias actuales con las que cuenta la empresa a dicho factor, donde cuatro es excelente, tres cuando está por arriba del promedio, dos a la de nivel promedio y uno es deficiente. Es importante aclarar que las clasificaciones se establecen en base a la eficacia de las estrategias de la empresa. Resumiendo, las clasificaciones se colocan en base a la compañía, mientras que los valores del paso dos se basan en el sector. Tener en cuenta que tanto las amenazas como las oportunidades pueden ser calificadas como uno, dos, tres o cuatro.
- 4) El cuarto paso consiste en multiplicar el valor de cada factor por su clasificación para determinar un valor ponderado.

- 5) Finalmente se debe sumar los valores ponderados de cada variable para determinar el valor ponderado total de la empresa.

Considerar que el valor ponderado más alto posible de una empresa es 4.0 y el más bajo es de 1.0 sin importar cuantas oportunidades y amenazas se incluyan en la matriz. En caso de que la empresa reciba un valor ponderado de 4.0 significa que la empresa responde de manera eficaz a las oportunidades y amenazas que se presentan en su sector, reduciendo al mínimo las adversidades y amenazas externas que se puedan dar. A si mismo si la empresa recibe un valor ponderado de 1.0 significa que la empresa no evita las amenazas externas ni aprovecha las oportunidades (Fred, 2003).

- **Matriz de evaluación de factores internos (EFI)**

La matriz de evaluación de factores internos es una herramienta que lleva a identificar y evaluar las relaciones entre las áreas funcionales de la organización, además que se utiliza para la formulación de la mejor estrategia mediante la evaluación de las principales fortalezas y debilidades en dichas áreas de la empresa. Para la elaboración de la EFI se requiere juicios intuitivos, es decir una comprensión absoluta de los factores incluidos en la matriz y al igual que la matriz EFE se siguen cinco pasos (Fred, 2003).

- 1) Identificar y enumerar los principales factores internos detallados en el proceso de auditoría interna. Colocar un rango de diez a veinte factores internos, incluyendo fortalezas y debilidades en ese orden. Es recomendable ser muy específico.

- 2) Asignar un valor que vaya de 0.0 (sin importancia) a 1.0 (muy importante) a cada factor. Dependiendo del valor que se le asigne a cada factor, este indicará la importancia relativa de factor para que sea exitoso en el sector de la empresa. Sin importar si un factor clave es una fortaleza o una debilidad interna, los factores considerados como aquéllos que producen los mayores efectos en el desenvolvimiento de la empresa deben recibir los valores más altos. La sumatoria de todos los valores debe ser igual a 1.0.
- 3) El siguiente paso es dar una clasificación de uno a cuatro a cada factor para indicar si el factor representa una debilidad mayor (clasificación de uno), una debilidad menor (clasificación de dos), una fortaleza menor (clasificación de tres) o una fortaleza mayor (clasificación de cuatro). Considerar las debilidades deben recibir una clasificación de uno o dos y que las fortalezas deben recibir una clasificación de cuatro o tres. De esta manera, las clasificaciones se basan en la empresa, mientras que los valores del paso dos se basan en el sector.
- 4) El cuarto paso es multiplicar el valor de cada factor por su clasificación a fin de determinar un valor ponderado para cada variable.
- 5) Por último se debe sumar los valores ponderados de cada variable para determinar el valor ponderado total de la empresa.

- **Matriz de perfil competitivo (MPC)**

La matriz de perfil competitivo identifica las fortalezas y debilidades específicas, así como también a los principales competidores de una

empresa en relación con la situación estratégica de una empresa. Al igual que la matriz EFE los valores y los puntajes de valor total asignados a la MPC tienen el mismo significado; Sin embargo, los factores principales para el éxito en una MPC encierran aspectos internos y externos. Por lo tanto las clasificaciones se asignan a las fortalezas y debilidades, donde cuatro corresponde a la fortaleza principal, tres a la fortaleza menor, dos a la debilidad menor y uno a la debilidad principal. En la interpretación de la MPF es recomendable tomar en cuenta que es que cuando una empresa recibe una clasificación de 3.2 y otra de 2.8 en una MPC, no significa que la primera empresa es 20% mejor que la segunda. Las cifras indican las fortalezas relevantes de las empresas, pero su precisión implícita es una ilusión (Fred, 2003).

- **Matriz de la estrategia principal**

“Según la matriz de la estrategia principal es una herramienta que se la utiliza para formular estrategias alternativas. Todas las empresas se localizan en uno de los cuatro cuadrantes de estrategia de la matriz de la estrategia principal. La matriz de la estrategia principal tiene dos dimensiones de evaluación: la posición competitiva y el crecimiento del mercado” (Fred, 2003).

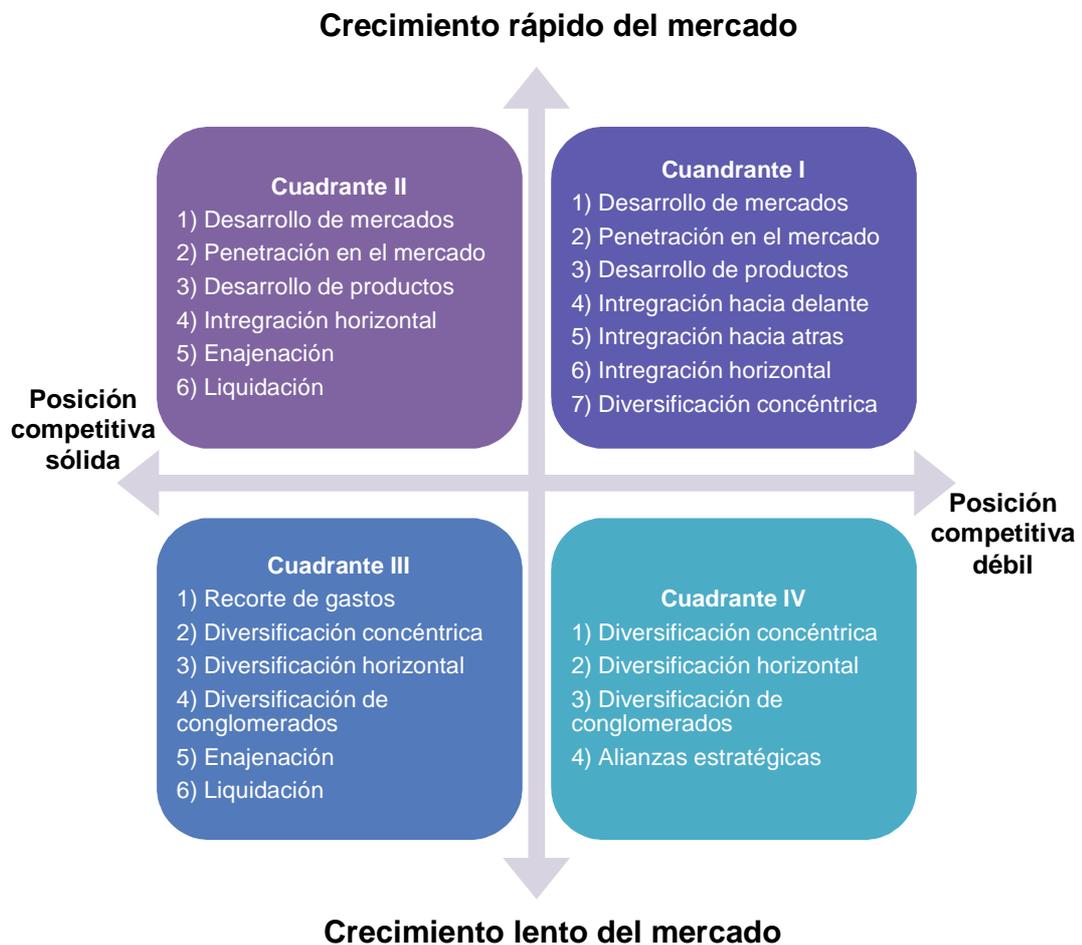
En el primer cuadrante se ubican las empresas que tengan una posición estratégica óptima. Para las organizaciones que se colocan en este cuadrante se concentran en la penetración y desarrollo de mercados y desarrollo de productos. Es recomendable que las empresas ubicadas en este cuadrante siempre tengan en cuenta sus ventajas competitivas establecidas. Por lo general cuando la empresa se localiza en el primer cuadrante es cuando se enfoca en un solo producto, además tiene la posibilidad de aprovechar las oportunidades externas en varias áreas

debido a que pueden desafiar los riesgos de manera decidida (Fred, 2003).

“Aquellas empresas que se ubican en el segundo cuadrante deben establecer el motivo por el cual la estrategia actual de la empresa no funciona y de qué manera podrían mejorar la productividad. Debido que las empresas que se localizan en el segundo cuadrante se encuentran en un sector de rápido crecimiento en el mercado, la primera opción que se debe considerar es una estrategia intensiva y la integración horizontal” (Fred, 2003).

“En el tercer cuadrante se encuentran las empresas que compiten en industrias de crecimiento lento y tiene posiciones competitivas frágiles. A fin de que estas empresas eviten una mayor declinación y una posible liquidación, deben llevar cambios drásticos” (Fred, 2003).

Finalmente en el cuarto cuadrante se encuentran las empresas que cuentan con una posición competitiva concreta pero se localiza en una zona donde la industria tiene un crecimiento lento. Estas empresas localizadas en el cuarto cuadrante se caracterizan por tener altos niveles de flujo de capital y necesidades limitadas de crecimiento interno, lo adecuado para estas empresas es iniciar programas de diversificación concéntrica, horizontal o de conglomerados incluyendo también las alianzas estratégicas (Fred, 2003).



**Figura 8. Matriz de estrategia principal**

**Fuente:** (Fred, 2003)

- **Matriz de posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA)**

La matriz PEYEA es una herramienta que muestra las estrategias más adecuadas para la empresa determinada: agresivas, conservadoras, defensivas o competitivas. Los ejes de dicha matriz muestran dos dimensiones internas que son la fuerza financiera y la ventaja competitiva. Y dos dimensiones externas que son la estabilidad del entorno y la fuerza de la industria. En el proceso de elaboración de la

matriz PEYEA también se debe considerar los factores que se tomaron en cuenta previamente en las matrices EFE y EFI (Fred, 2003).



**Figura 9. Matriz PEYEA**

**Fuente: (Fred, 2003)**

#### 1.4.2. Objetivos del marketing

“Este paso de la planificación estratégica consiste en establecer los objetivos del marketing. Teniendo en cuenta que se ha mencionado que la planificación estratégica requiere adecuar los recursos disponibles con las oportunidades de mercado, a cada objetivo se le asignará el nivel de prioridad según su impacto potencial o urgencia que requiera en la empresa y específicamente en el área de marketing. Los objetivos del marketing deben tener una estrecha relación con las metas y estrategias globales de la empresa” (Stanton, Etzel, & Walker, 2000).

### **1.4.3. Posicionamiento y ventaja diferencial**

En este tercer paso es esencial tomar dos decisiones complementarias: como posicionar un producto en el mercado y cómo distinguirlo de la competencia. El posicionamiento escoge la imagen de un producto en relación a otros productos que son su competencia directa e incluso con otros productos que comercializa la misma compañía. Una vez que el producto se haya posicionado, es necesario determinar una ventaja diferencial viable. Para ello se debe identificar características de la empresa o marca que el cliente o consumidor considere conveniente y diferente de las de la competencia (Stanton, Etzel, & Walker, 2000).

### **1.4.4. Mercados meta y demanda del mercado**

“En el cuarto paso de la planeación de marketing se debe seleccionar un mercado meta. Se entiende por mercado al conjunto de individuos u organizaciones que tengan necesidades que deben ser cubiertas y que estén dispuestos a pagar por ello. Por otro lado existe el mercado meta el cual centra sus esfuerzos en satisfacer a uno o varios segmentos ya más específicos. Definiendo al mercado meta como el grupo de organizaciones o personas a las cuales una empresa busca dirigir su programa de marketing” (Stanton, Etzel, & Walker, 2000).

### **1.4.5. Mezcla de marketing**

“Concluyendo con los cinco pasos de la planificación estratégica del marketing, los funcionarios de la compañía plantearán una mezcla de marketing, es decir, la combinación de un producto, la forma en la que se distribuirá y promoverá y su precio. Con estos elementos se logrará satisfacer las necesidades del cliente y al mismo tiempo cumplir con los objetivos del

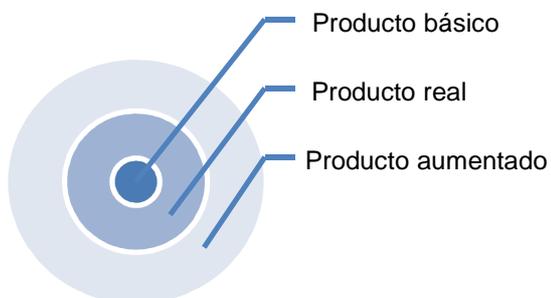
marketing. A continuación algunos conceptos de estos cuatro importantes elementos” (Stanton, Etzel, & Walker, 2000)

#### 1.4.5.1. Producto

“Es imperativo crear estrategias para administrar los productos actuales a lo largo del tiempo, incluir productos novedosos y desechar los que fracasan. También se toman decisiones estratégicas en relación al empaque, uso de las marcas, y otras características del producto como las garantías” (Stanton, Etzel, & Walker, 2000).

- **Niveles de producto**

Aquellos que se encargan de la planeación de los productos siempre deben considerar tres niveles (Kotler & Armstrong, 2013).



**Figura 10. Niveles del producto**

**Fuente:** (Kotler & Armstrong, 2013)

En el primer nivel es el más básico y responde a la pregunta ¿Qué está adquiriendo el comprador? Al diseñar el producto que se quiere sacar a la venta, primero se debe definir los beneficios esenciales que resuelven un problema. En el segundo nivel, aquellos que planifican el desarrollo del producto, deben convertir el beneficio básico en un producto real. Es

importante desarrollar características para el producto, además de calidad, marca, diseño y empaque. Finalmente, con la finalidad de ofrecer beneficios y servicios adicionales al consumidor, se debe crear un producto aumentado alrededor de los beneficios esenciales y el producto real (Kotler & Armstrong, 2013).

- **Tipos de producto**

Según (Kotler & Armstrong, 2013), “los productos se dividen en productos de consumo y productos industriales”.

**Productos de consumo:** Son aquellos que son utilizados para uso personal por el consumidor final. En base a cómo los clientes realizan su compra y cómo se comercializan, se puede visualizar una subdivisión de los productos de consumo que son productos de convivencia, productos de comparación, productos de especialidad y productos no buscados (Kotler & Armstrong, 2013).

“Entre los *productos de convivencia*, podemos encontrar aquellos que los clientes suelen comprar a primera vista, con frecuencia y que no requieren de un mínimo esfuerzo de comparación para la compra. Estos productos se caracterizan por ser de bajo precio y por tener una amplia ubicación a fin de que el consumidor lo adquiera en el momento que lo necesiten” (Kotler & Armstrong, 2013).

“Los *productos de comparación*, a diferencia de los de convivencia son productos que requieren más calidad y estilo, a su vez, tienen un precio más elevado y son adquiridos con menor frecuencia, es usual que el cliente que desee adquirir este tipo de producto desgaste esfuerzos en hacer comparaciones y buscar información y a pesar de que brinda un

mayor soporte de ventas al consumidor, estos productos disponen de menos puntos de venta” (Kotler & Amstrong, 2013).

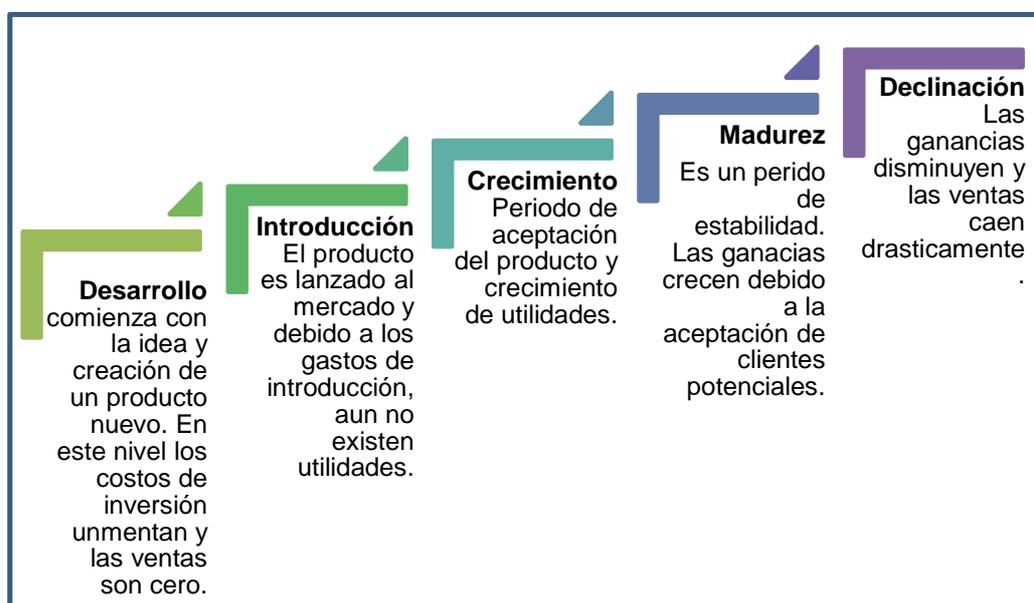
“Los *productos de especialidad* son aquellos con características únicas que los diferencien de los demás, como un sello, marca o elemento en particular que sugiera al cliente hacer un esfuerzo para adquirirlo” (Kotler & Amstrong, 2013).

“Los *productos no buscados*, son aquellos que más requieren de publicidad ventas personalizadas y esfuerzos de marketing debido a que estos productos no son conocidos o que el cliente no los considera importantes” (Kotler & Amstrong, 2013).

**Productos industriales:** “Los productos industriales se caracterizan por ser adquiridos para su posterior procesamiento o en la utilización de la realización del negocio. De esta manera es como los productos de consumo e industriales se diferencian, tomando en cuenta el propósito para el cual se adquiere el producto” (Kotler & Amstrong, 2013).

- **Estrategias para el ciclo de vida del producto**

“La gerencia de una empresa está totalmente consiente de que un producto no es para siempre y que tendrá un ciclo de vida. Después de que el producto haya sido lanzado a la venta lo que se busca es que dicho producto tenga un vida larga y prospera. A continuación más detalle del proceso de desarrollo del producto” (Kotler & Amstrong, 2013).



**Figura 11. Estrategias para el ciclo de vida del producto**

**Fuente:** (Kotler & Armstrong, 2013)

Según Kotler y Armstrong (2013), “muchas veces los productos no siguen las cinco etapas descritas anteriormente, esto depende de muchos factores que intervienen en el mercado como el tipo o marca del producto”.

#### 1.4.5.2. Precio

“Para este caso, las estrategias necesarias se relacionan con la ubicación de los clientes y la flexibilidad de los precios, los elementos que pertenecen a la misma línea de productos y las circunstancias en las que se dé la venta. También es importante principalmente cuando se trata de un producto nuevo, crear estrategias de precio para introducirse en el mercado” (Stanton, Etzel, & Walker, 2000).

- **Estrategias de ajuste de precios**

Kotler y Armstrong (2013), siguieron tres estrategias de precio; fijación de precios basada en el valor para el cliente, fijación de precios basada en el costo y precio basado en la competencia. Se debe tomar en cuenta que el precio que la compañía cobra, radica entre uno que sea demasiado bajo para producir rentabilidad y otro que sea considerablemente alto para producir cualquier tipo de demanda. Es también importante considerar que la percepción del cliente será el que establece el límite superior para los precios debido a que si el consumidor nota el precio del producto es mayor a su valor, no se interesará por el producto. Asimismo los costos de producto establecen el límite inferior de los precios (Kotler & Armstrong, 2013).

**Fijación de precios de valor para el cliente:** “Esta estrategia va en torno a la percepción que el cliente tenga sobre el producto. Las decisiones de fijación de precios deben partir del valor para el cliente. La correcta fijación de precio implica comprender cuál es el valor que el consumidor coloca al producto sobre los beneficios que reciben” (Kotler & Armstrong, 2013).

**Fijación de precios basada en costos:** A diferencia de la primera estrategia que se basa en el juicio del cliente, la fijación de precios basada en costos implica determinar el precio en base a los costos de producción, distribución y comercialización junto con una tasa razonable de utilidad por el riesgo y esfuerzo. “La clave consiste en gestionar la diferencia entre costo y precios: cuánto gana la empresa por el valor que ofrece al cliente” (Kotler & Armstrong, 2013, pág. 262).

**Fijación de precios basada en la competencia:** La fijación de precios basada en la competencia involucra establecer precios con base a las estrategias de los competidores, sus ofertas, costos y precios en el mercado. El consumidor será el que evalúe y juzgue el valor del producto mediante los precios de la competencia por productos similares. Y si el cliente determina que producto da un mayor valor, la compañía puede cobrar un precio más alto, pero si por otro lado el cliente percibe menos valor en los productos competidores, la compañía debe disminuir el precio o justificar un precio superior (Kotler & Armstrong, 2013).

#### **1.4.5.3. Distribución**

“Estas estrategias son diseñadas con el fin de que sean aplicadas a los intermediarios como los mayoristas. Las estrategias de distribución contienen la dirección del canal o canales a través de los cuales la propiedad de los productos se transfiere de los fabricantes al comprador” (Stanton, Etzel, & Walker, 2000).

- **Distribución intensiva**

“La distribución intensiva es cuando la empresa vende su producto en la mayor parte de las tiendas o locales disponibles y donde previsiblemente el mercado meta lo buscará. Es común que la distribución intensiva sea utilizada para productos de precio bajo y por lo general los clientes no proponen la compra para encontrar una marca en especial” (Stanton, Etzel, & Walker, 2000).

- **Distribución selectiva**

“En este caso es común que se aplique a productos de comparación debido a que de acuerdo al área se escoge a los distribuidores, de acuerdo a ciertos criterios. Una empresa adopta este tipo de distribución selectiva a fin de mejorar la imagen del producto, aumentar el precio, fortalecer el servicio al cliente y aumentar el control de calidad” (Stanton, Etzel, & Walker, 2000).

- **Distribución Exclusiva**

“En la distribución exclusiva, la empresa vende su producto únicamente a intermediarios exclusivos en determinado mercado. Es muy común para productos que requieren posicionamiento especial. Lo que se busca con esta estrategia de distribución es dar una imagen de exclusividad al producto” (Stanton, Etzel, & Walker, 2000).

#### **1.4.5.4. Comunicación**

“Se requieren estrategias para fusionar los métodos individuales como, promoción de ventas, venta personal y publicidad en una campaña bien manejada. Adicional, paulatinamente se irán concretando las estrategias promocionales a medida que el producto pasa las primeras etapas a las etapas finales en su ciclo de vida” (Stanton, Etzel, & Walker, 2000).

La Mezcla promocional total de una compañía también llamada mezcla de comunicación de marketing consiste en la mezcla concreta de relaciones públicas, publicidad, venta personal, herramientas de marketing directo y promoción de ventas que utiliza la compañía para comunicar convincentemente el valor para el cliente y crear nexos con el cliente. A continuación las

principales herramientas que definen la comunicación (Kotler & Armstrong, 2013).

- **Publicidad:** Aquella forma financiada e impersonal de promoción y presentación del producto por un patrocinador.
- **Promoción de ventas:** Con el propósito de fomentar la venta del producto, se ofrece incentivos a corto plazo.
- **Ventas personales:** enfocado en la relación el cliente, es una presentación personal por la fuerza de ventas de la compañía.
- **Relaciones públicas:** Consiste en construir una imagen favorable para la empresa y evitar rumores o eventos negativos con la finalidad de que la compañía obtenga publicidad no pagada mediante sus clientes.
- **Marketing directo:** Lazos directos con consumidores particulares, cuidadosamente escogidos tanto para obtener una respuesta inmediata como para afianzar las relaciones con el cliente.

### 1.5. Internacionalización de una empresa

La internacionalización de empresas bajo el enfoque estratégico es el resultado del patrocinio de una serie de estrategias en los que se considera tanto las capacidades y recursos de la empresa como las oportunidades y amenazas del entorno. La internacionalización de empresas radica en el proceso por el cual una empresa interviene en la realidad de la globalización, Es decir, como la organización proyecta sus actividades, total o parcialmente, a un entorno internacional y genera flujos de diversos tipos (comerciales, financieros y de conocimiento) entre varios países (Araya, 2009). Dado lo

anterior, el proceso de internacionalización empresarial debe responder las siguientes preguntas: por qué se internacionaliza la empresa?, ¿cuál es el proceso para llevarlo a cabo?, ¿cómo se internacionaliza? y ¿dónde puede localizar sus actividades en el exterior? (Galán, Galende, & Gonzales, 2000).

“Los objetivos de internacionalizar una empresa son: Apertura de nuevos mercados, costos de producción más bajos y una estructura de la producción y la distribución de la empresa más eficiente” (Canals, 1994).

**Tabla 1**

***Principales teorías sobre la internacionalización***

ESCUELA	APORTACIÓN	AUTORES
Teoría Clásica	Importancia de las ventajas comparativas entre países.	Ohlin (1933).
Teoría del Ciclo de Vida del Producto	Análisis de la interdependencia entre la etapa de vida del producto y la internacionalización.	Vernon (1966).
Modelo de Uppsala	Estudio del proceso de internacionalización de las empresas.	Johanson y Wiedersheimpaul (1975); Johanson y Vahlne (1977, 1990); Olson y Wiedersheim Paul (1978).
Paradigma de Porter	Análisis de las ventajas de localización en el país de origen.	Porter (1990)
Teoría Estratégica	Análisis de la interdependencia entre la etapa de vida del producto y la internacionalización.	Barlett y Ghoshal (1987a, 1987b, 1989); Ghoshal (1987); Hamel y Prahalad (1985); Doz (1986).
Teoría de la Internalización	Aplicación del enfoque de los costes de transacción al modo de internacionalización de la empresa.	Buckley y Casson (1976); Buckley (1988); Hennart (1982, 1989); Teece (1986); Rugman (1981, 1986).
Paradigma de Dunning	Clasificación de los factores de internacionalización en ventajas de propiedad, de internalización de localización.	Dunning (1979, 1980, 1981, 1985, 1995, 1997).

Fuente: (Galán, Galende, & Gonzales, 2000)

### **1.5.1. Proceso de internacionalización**

Según (Ricart, Llopis, Garrido, & Tonijuan, 2013), “las modalidades más comunes de ingresar a mercados internacionales a mediano o largo plazo son las siguientes: Exportación, inversión directa (creando filiales propias o vía adquisición de empresa local), joint-ventures internacionales y subcontratación de actividades o funciones en el exterior.

#### **1.5.1.1. Exportación**

“Es el medio que utilizan las personas o empresas para iniciar sus actividades internacionalmente. Aquellos que comienzan sus actividades de exportación es porque buscan incrementar sus ventas a fin de conseguir economías de escala en la producción y que pueda diversificar sus sedes de ventas” (Daniels & Radebaugh, 2013).

- **Exportación directa**

Es la transacción que realiza un exportador directamente desde el mercado de origen o desde una sucursal o filial de ventas propia a un importador, distribuidor, agente o comprador final localizado en el extranjero. La venta o acuerdo se llevan a cabo directamente por un departamento de la empresa exportadora o una organización de marketing y ventas. Es muy común que la exportación directa dé mayores ventas que la indirecta, sin embargo, las ventajas de la exportación directa no consiste únicamente en un incremento de ventas, sino también en el hecho de que se tiene un mayor control, una información más directa del mercado, un conocimiento más profundo y una experiencia adquirida en el marketing internacional (Paguay , 2011).

- **Exportación indirecta**

“Es para la empresa una venta local o domestica debido a que el encargado de la transacción internacional serán otras empresas u organizaciones. Estas empresas u organizaciones encargadas de la internacionalización del producto están situados en el mismo mercado del exportador haciéndose cargo de las tareas de exportación en nombre de la empresa o comprando y revendiendo en mercados exteriores por cuenta propia” (Paguay , 2011).

La política de marketing del exportador la realiza el intermediario, con excepción de las transformaciones necesarias que se deba realizar al producto para la comercialización, tales como las propias características específicas del producto, envase, embalaje, tamaños y cantidades. El intermediario puede intervenir en diferentes actividades como: selección del canal o canales de distribución en los mercados exteriores, promoción, distribución física del producto, y otros servicios relacionados. Las empresas pueden contar con una organización que en algunos casos incluye sucursales, almacenes, medios de transporte, etc. (Paguay , 2011).

#### **1.5.1.2. Inversión directa**

Esto quiere decir que la empresa comercializa directamente a sus clientes finales en mercados exteriores. Para ello dispone de sus propios delegados de ventas, que viajan regularmente a los mercados de exportación, donde llevan a cabo su labor comercial. Para que este tipo de proceso se lleve a cabo de la mejor manera es recomendable que la empresa constituya filiales o sucursales enfatizando en el servicio al cliente. Adicional un valor agregado al producto es

logrando un acercamiento hacia el cliente y descubriendo sus necesidades (Paguay , 2011).

#### **1.5.1.3. Joint-ventures internacionales**

Son empresas creadas por dos o más compañías de diferentes países para el desarrollo conjunto de una actividad en este caso comercial. Generalmente son firmas delimitadas dentro de las mismas actividades, pero con ventajas comparativas distintas. Por ejemplo, la intervención de uno de los socios puede radicar en transferencia de tecnología, mientras que la del otro será su aporte con conocimiento del mercado y su red de distribución. La mejor vía para acceder a nuevos canales de distribución y obtener la experiencia del marketing local y los contactos necesarios puede ser la colaboración con una empresa situada en ese nuevo mercado. Es común que las empresas extranjeras busquen conocimiento y acceso rápido al mercado a través de los canales de distribución y contacto con los socios locales. Una vez conseguido los objetivos la joint venture se disuelve (Paguay , 2011).

#### **1.5.1.4. Establecimiento de una subsidiaria comercial**

“La subsidiaria de ventas se encarga de direccionar todos los pedidos de compra del mercado exterior donde se encuentra y vende directamente a los compradores. La determinación de precios y márgenes sin intermediarios hace que el producto sea más competitivo. La distribución se agiliza y se obtienen plazos de entrega más cortos, que contribuyen a mejorar la rotación de almacenistas y detallistas. Al estar presente en el mercado se conocen de forma directa las necesidades, gustos hábitos y periodos de compra de los clientes” (Paguay , 2011).

## **1.6. Antecedentes históricos del bambú**

El género guadua o bambú, como lo llamaremos, en América “A comienzos del siglo XIX, los botánicos europeos Humboldt y Bonpland, realizaron un viaje a América equinoccial, durante el cual vieron por primera vez este maravilloso bambú americano” (Castaño, 2004, pág. 31).

“La planta inmediatamente capturó su atención no sólo por su tamaño sino también por los diversos usos que las comunidades nativas le daban y la asociaron con los bambúes de Asia que ya conocían. Fue así como en 1808 la identificaron con el nombre científico de *Bambusa guadua* Humboldt y Bonpland” (Castaño, 2004).

“Años más adelante, el botánico alemán Karl Kunth, profundizó el estudio del material botánico recolectado por Humboldt y Bonpland y consideró que este bambú americano debía segregarse del género asiático *Bambusa*” (Castaño, 2004, pág. 31), ya que reunía una serie de caracteres que lo hacían único y diferente y tenía además una distribución geográfica distinta. En consecuencia en 1822, creó el género “guadua o bambú”, en el que utilizó el vocablo indígena “guadua” con los que los aborígenes de Colombia y Ecuador denominaban a esta planta (Castaño, 2004).

## **1.7. Características del bambú**

Considerando que el bambú ha sido un material que ha acompañado a la humanidad desde hace mucho tiempo, es en este siglo en el que se cree que el bambú dejará de ser un material de uso local y de costo reducido para pasar a ser un producto industrializado amigable con el medio ambiente y de reconocimiento global. Son muchos los usos que se da al bambú en general en las diferentes partes del mundo donde esta planta crece, es alimento en

algunos países, es materia prima para vinagres y alcoholes, o para papel en otras partes, pero en casi todas se emplea como material de construcción y se usa según la variedad y el sitio en elementos tan comprometidos como la estructura, pasando por simple material de cerramiento, hasta llegar a los elementos de acabados como son las puertas, las ventanas, los pisos. En cada una de estas actividades en particular se han logrado grandes avances y descubrimientos que se han enfocado hacia la revaluación de este material que ha demostrado ser prodigioso no solo por su resistencia y belleza natural, sino también por todo el componente estético que con él se puede lograr, sin olvidar que es un producto natural renovable del cual se puede sacar el máximo provecho (Castaño, 2004).

“En el mundo existe un total de 126 géneros y 1.200 especies de bambúes. Que se distribuyen latitudinalmente desde el norte de Japón (51 grados al Norte) hasta el sur de Chile (17 grados al Sur) y latitudinalmente desde el nivel de mar hasta los 4.300 metros de altura” (Castaño, 2004, pág. 17).

“Centroamérica, Suramérica, Brasil, Colombia, Venezuela y Ecuador se los reconoce como las zonas y países con mayor diversidad de bambúes. Los bambúes prefieren los hábitats húmedos de las selvas nubladas, las selvas bajas tropicales, y los páramos aunque algunos crecen en hábitats secos” (Castaño, 2004).

### **1.8. Perfil del producto**

Existen bambúes de muy diferentes y variadas formas. Esta gran diversidad morfológica hace que entre ellos se encuentren desde plantas que miden sólo unos pocos centímetros y tiene tallos herbáceos hasta ejemplares que alcanzan los 35 metros de altura y poseen tallos leñosos. Según Mc Clure (1966), los

bambúes están conformados principalmente por rizomas, culmos y ramas, además de yemas, hojas caulinares, follaje, inflorescencia y frutos.

### **1.8.1. Estructuras morfológicas de los bambúes**

Debido a su naturaleza especializada y a su floración infrecuente, se le ha dado mucha importancia a estructuras morfológicas tales como rizoma<sup>2</sup>, culmo<sup>3</sup>, yema, complemento de rama, hoja caulinar y follaje<sup>4</sup>.

### **1.8.2. Ciclo biológico**

Según el informe de producción de bambú en Ecuador, emitido por la Corpei en el 2008, aproximadamente el bambú crece 10 cm por día en sus primeros 3 meses de vida, es por eso que el bambú es considerado como un recurso forestar más beneficioso debido a su desarrollo acelerado.

Según los entendidos en la materia y datos proporcionados por trabajadores en plantaciones de bambú la primera etapa del bambú se denomina juvenil o verde y es donde empieza la carrera por conseguir su altura total con la cual elimina su protección y comienza a salir sus primeras ramas. Es en los primeros meses donde el bambú emerge del suelo con su diámetro definitivo, recubierto de unas hojas gruesas color marrón que lo envuelven para protegerlo.

---

<sup>2</sup> “El rizoma es un tallo subterráneo que se presenta en un gran número de plantas. Es una de las características que definen a un bambú leñoso, y su función es fijar al suelo con más fuerza la porción aérea de la planta misma”. (Amar, 2005, pág. 1)

<sup>3</sup> Culmo se lo conoce como al tallo principal de la planta, en el caso de los bambúes se debe de utilizar esta palabra. (Amar, 2005)

<sup>4</sup> La hoja caulinar y follaje es la recubierta de unas hojas gruesas color marrón que envuelven a la planta para protegerla durante los primeros meses cuando la guadua emerge del suelo con su diámetro definitivo. (CORPEI, 2003, pág. 3)

## 1.9. Características, beneficios y usos de bambú

“El bambú se la ha empleado en la fabricación de muebles y en la elaboración de papel, sin duda en Sudamérica se ha comenzado a dar uso a la guadua en sectores industriales, sobre todo en el campo de la construcción. Sus variados usos se han extendido hasta nuestra época y es un excelente recurso renovable que puede contribuir principalmente a beneficiar económicamente a los sectores rurales de los países de América Latina” (Salazar, 2012).



**Figura 12. Usos del bambú**

“En tiempos antiguos sus únicos beneficiarios eran las comunidades de campesinos e indígenas, que usaban el bambú en sus artesanías y/o para construir sus hogares, sin duda esto ha cambiado” (Salazar, 2012).

### 1.9.1. El bambú en la construcción

El bambú por sus características técnicas, presenta una gran resistencia, generando comentarios que lo catalogan como el acero natural. Son múltiples las funciones que el bambú puede desempeñar ventajosamente tanto en obras rústicas, de ingeniería arquitectónica o civil, lo mismo en medios urbanos que rurales. Las técnicas de construcción no implican operaciones complicadas ni el dominio de conocimientos altamente especializados, además no se requieren herramientas o equipos pesados ni maquinarias especiales y costosas para la habilitación del material y su empleo en la construcción. La construcción no se

escapa a la gran variedad de opciones en las que el bambú representa una solución más económica a las construcciones tradicionales (Gandara, 2012).



**Figura 13. Casa elaborada de bambú**

“Más de 1 billón de personas habita en casas de bambú, alcanzando en algunas regiones del mundo una importancia gravitante, este es el caso Bangladesh donde el 73% de sus habitantes viven en este tipo de viviendas. Otro ejemplo es la ciudad de Guayaquil donde aproximadamente el 50% habita en este tipo de casas” (Romo, 2006).



**Figura 14. Puente elaborado de bambú**

“Desde la antigüedad, los puentes han marcado el paso en el progreso técnico y económico de las regiones, convirtiéndose en elementos importantes para las comunidades. Los puentes hechos de bambú representan un ahorro en los costos de fabricación en aquellos lugares de difícil acceso” (Gandara, 2012).

### **1.9.2. Uso del bambú para muebles y artesanías**

El potencial del uso del bambú como materia prima para la elaboración de artículos decorativos, muebles, camas, etc. Representa una de las muchas

alternativas en las que el uso bambú por sus características técnicas se adapta muy bien, dándole un toque poco común a los diseños ya tradicionales hechos en madera (Gandara, 2012).



**Figura 15. Muebles y artesanías hechas de bambú**

### **1.9.3. Instrumentos musicales hechos de bambú**

Las capacidades de aplicabilidad del bambú superan la imaginación, existen en el mundo instrumentos musicales que han sido creados con bambú y que no tienen nada que envidiar a los instrumentos musicales tradicionales.



**Figura 16. Instrumentos musicales elaborados con bambú**

### **1.9.4. Carbón activado derivado del bambú**

La alta capacidad de adsorción del carbón de bambú, con relación a otros carbones vegetales ha permitido el desarrollo de múltiples usos y productos,

tanto en estado natural como activado. Los usos y productos desarrollados alcanzan aplicaciones en diversos rubros productivos cómo la industria, la minería, agricultura, sector forestal, usos ambientales, construcción, industria química, gastronomía, usos terapéuticos, y en usos domésticos (Varriano, 2013).

“La captura de derivados del proceso de carbonización, genera un producto conocido como vinagre de bambú, el cual tiene aplicaciones principalmente de tipo medicinal y en la industria agroquímica” (Gallón, 2011).

“También que el mercado mundial del carbón activado alcanza aproximadamente 595 millones de dólares, con una tasa de crecimiento anual (volumen) del 8% durante el periodo 1999-2003” (Carpos, Peñaloza, Kahler , Poblete, & Cabrera, 2003).

### **1.9.1. Elaboración de tableros y pisos de bambú**

Los tableros de bambú en China, se fabrican desde 1940, a la fecha se han desarrollado 28 productos y más de 100 tipos diferentes. En la actualidad en este país se producen 100 mil metros cúbicos de tableros de bambú (Romo, 2006). Como dice Carolina Montes en la revista Espacios en una de sus páginas dedicada exclusivamente a resaltar las bondades y características de los pisos de bambú “Una apariencia realmente única”, un “material natural con cualidades que lo hacen excepcionalmente resistente, factor que lo ubica como una propuesta ideal para complementar cualquier decoración interior.



**Figura 17. Tableros y pisos de bambú**

Aquellos propietarios de casas y negocios que buscan construir o remodelar sus instalaciones ahora no solo busca el factor estético sino que el material sea duradero y amigable con el medio ambiente, en ocasiones el difícil mantenimiento o corta vida del material escogido es consecuencia de haber elegido los complementos para el hogar basándose únicamente en la apariencia. En estos últimos años, debido a su resistencia, valor estético y su sencillo mantenimiento los pisos de bambú han ganado terreno en el mercado de la construcción. En Ecuador ya se encuentran varias fábricas dedicadas a la fabricación y comercialización de este producto. Es claro que para la fabricación de pisos de bambú se debe considerar la cantidad y calidad de materia prima con la que se cuenta y por supuesto sus zonas de cultivo y distribución, a continuación detalle de la materia prima disponible en distintas zonas de Ecuador.

### **Cuadro 1**

#### ***Zonas donde se encuentra bambú***

Zonas			
1	Pichincha-Imbabura: Cultivadores de flores, centros de acopio y venta de bambú.	- Cayambe Km. 27 - Zona de Pifo	- Tumbaco - Quito
2	Pichincha, Los Rios, Gayas, Manabí: Explotación, comercialización, uso del bambú en la producción de artesanías, construcción de vivienda, turismo e industrialización del bambú.	- Pedro Vicente Maldonado, Andoas. - Santo Domingo de los Colorados, El Empalme.	- El Empalme-Manta. - Manta-Portoviejo - Puerto López - Guayaquil
3	El Oro: Exportación al Perú del bambú.	- Machala-Huaquillas	

Fuente: (USAID, 2005)

**Cuadro 2****Zona de Cayambe**

Uso del bambú	Para la construcción de vallas rompe vientos utilizados en las plantaciones de flores y alcachofas. Entrevistados informan que estas vallas tienen un tiempo útil de tres a cinco años.
Características del Mercado.	Centros de acopio. Se combina la comercialización del bambú con otros productos derivados de la madera (pingos, tablonos, pambil, etc.).
Productos	Caña picada de 6 metros.
Tamaño del mercado.	Las entrevistas fijan una capacidad de comercialización de 3000 a 4000 (proyectado) cañas al mes.
Precio	Los precios varían por la temporada: al llegar la época de vientos fuertes la demanda sube, y el precio se incrementa.
Competencia	El mercados presenta un abastecimiento irregular proveniente de las zonas de Santo Domingo de los Colorados – la Concordia – San Lorenzo. Se advierte la presencia de intermediarios.

Fuente: (USAID, 2005)

**Cuadro 3****Zona de Tumbaco**

Uso del bambú	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Industrial.</li> <li>• Materia prima para la producción de parquet y duelas.</li> <li>• Materia prima para acabados de construcción y muebles.</li> <li>• Materia prima para productos de exportación.</li> </ul>
Características del mercado.	Producción de acabados en fase de introducción en el mercado (volúmenes inestables )
Productos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Caña de 6 metros.</li> <li>• Exigencia de alta calidad del bambú.</li> <li>• En el corte</li> <li>• Manipulación en el transporte.</li> <li>• Sin Manchas y heridas</li> <li>• Sin resquebrajaduras</li> </ul>
Tamaño del mercado.	No determinado. Trabajan bajo pedido debido a que están en fase introducción de sus productos.
Precio.	Los precios varían por la temporada
Competencia	EL mercado presenta un abastecimiento irregular proveniente de las zonas de Santo Domingo de los Colorados – la Concordia – San Lorenzo. Se advierte la presencia de intermediarios.

Fuente: (USAID, 2005)

### **1.10. Ventajas comparativas bambú versus otras maderas**

Es un recurso renovable y sostenible. Esto significa que a diferencia de un árbol maderable, esta especie se multiplica vegetativamente. Tiene una velocidad de crecimiento muy alta, reportando incremento de 10 cm en altura por día, y alcanzando su altura máxima (30 metros) en 6 meses, este crecimiento difícilmente es superado por otras especies de madereras. El bambú tiene fibras naturales muy fuertes que permiten desarrollar productos como aglomerados, laminados, pisos, paneles, esteras, pulpas y papel. Muchos de estos artículos de alta calidad se podrían ofrecer en el mercado nacional o internacional, sustituyendo a productos de plásticos, concreto e inclusive hierro (Salazar, 2012).

“El bambú es gran fijador de carbono. Sobresalen dentro del género por sus propiedades estructurales tales como la relación resistencia/peso que excede a la mayoría de las maderas y puede incluso compararse con el acero. Su capacidad para absorber energía, permite que sea más flexible y resistente que muchas de las maderas comunes, haciéndolo un material ideal para construcciones sismo-resistentes” (Arteaga, Román, & Mendoza, 2006).

### **1.11. Importancia ambiental**

El bambú es una planta, que aporta múltiples beneficios para el ambiente y el hombre; sus productos, cuando son empleados como elementos integrales de la construcción de viviendas, funcionan como reguladores térmicos y de acústica; el rápido crecimiento del bambú permite, según el estudio “Aportes de Biomasa Aérea” realizado en el Centro Nacional para el Estudio del Bambú-Guadua (Colombia), producir y aportar al suelo entre 2 y 4 ton/ha/año de biomasa, volumen que varía según el grado de intervención del guadua; esta biomasa constituye entre el 10 y el 14% de la totalidad de material vegetal que

se genera en un gradual. La biomasa es importante, ya que contribuye a enriquecer y mejorar la textura y estructura del suelo. El aporte anual de biomasa general de un gradual en pleno desarrollo oscila entre 30 y 35 ton/ha/año (Giraldo, Sabogal, & Duque, 1997).

### **1.12. Detalle del mercado de pisos de bambú**

Según el artículo de conciencia tecnológica en lo que corresponde a los tableros y parquets de bambú, en China ya se han desarrollado 28 productos y más de 100 tipos diferentes, hasta el 2006, China habría producido 100 mil metros cúbicos de tableros de bambú. Este increíble material en bruto ha sido utilizado por construcciones rústicas, sin embargo, con la combinación de madera, cal, pegamento, cemento, etc. Contribuye a la creación de nuevos productos como son los paneles o pisos de bambú, el uso de tallos (o culmos) de bambú en la fabricación de paneles o pisos sustituye actualmente la utilización de miles de metros cúbicos de madera (Romo, 2006).

Es evidente que en la comercialización de pisos con este material existe una oferta limitada, especialmente los que son fabricados en Ecuador, ya la mayoría proviene de importaciones a un menor precio, lo cual encarece nuestro producto, sin embargo ya a partir del 2010 comienzan a aparecer empresas dedicadas a la fabricación de tableros de bambú y comprometidas con la especialización de producto y comercialización. Un ejemplo claro es INDUBAMBÚ, empresa creada específicamente para trabajar en bambú.

## **CAPÍTULO 2**

### **ANÁLISIS DEL ENTORNO**

En este capítulo, se analizará los factores externos que intervienen directamente con la empresa y su desarrollo, tomando como referencia el macro entorno donde se encuentran factores como; entorno demográfico, económico, natural, tecnológico, político y cultural. Y el micro entorno donde también serán analizadas las cinco fuerzas de Porter.

#### **2.1. Macro Entorno**

De acuerdo a Kotler (2013), “el macro entorno involucra a grandes fuerzas sociales que influye en todos los elementos de la empresa y los cuales deben ser atendidos cuidadosamente debido a que son incontrolables para Indubambú”.

##### **2.1.1. Entorno económico - social**

La economía actual al igual que las empresas del Ecuador requiere una rápida adaptación a los cambios; los sectores productivos, el estado y la misma población deben considerar que mientras más se incremente la deuda que se va adquiriendo con el tiempo, será menor el nivel de crecimiento de nuestro país por lo tanto también afectó a la industria. El factor económico se enfoca en el poder adquisitivo de los ecuatorianos, dicho poder depende del incremento de los precios, crecimiento económico, aumento de la deuda, de la riqueza, del ahorro e inversión, entre otros aspectos. En el último año ha sido evidente el escenario de dificultades que el sector económico ecuatoriano está atravesando, esto hace pensar que la expansión de la economía se está desacelerando con una alarmante disminución en la producción petrolera y un escaso control del gasto público (Carrera, 2007).

“Una tendencia de dificultades económicas es lo que atraviesa el país debido a los inconvenientes para cubrir el financiamiento público, la escasa inversión privada y la caída del precio del petróleo, estos factores han llevado a que se dé un incremento del endeudamiento público. En base a la estrategia económica actual, que depende de la inversión pública, es primordial acceder a fuentes de financiamiento que permitan cubrir las necesidades fiscales y el déficit” (Maldonado & Proaño, 2015).

En forma general, las previsiones del Producto Interno Bruto para este año se ubican en valores cercanos al 4% considerando datos oficiales en el país como de organismos multilaterales. Según las cifras que maneja CEPAL como entidad internacional su proyección más baja es 3.8%. Así también para la Unidad de Investigación Económica y de Mercadeo de Ekos es una proyección de una tasa de crecimiento de 3.7%, tomando como referencia la baja de precio del petróleo y la desaceleración de la actividad económica (Anexo A). El punto estratégico para el crecimiento económico corresponde a todo lo correspondiente al comercio exterior, por ese lado las medidas de restricción comercial y de incremento de las exportaciones que se dieron en el año anterior fomentan el progreso de la situación externa del país (Maldonado & Proaño, 2015).

Según el boletín emitido por Pro Ecuador (2015) En el (Anexo B y Anexo C) podemos observar la evolución de las exportaciones hasta el año anterior, así también como el crecimiento del 11.12% para los productos primarios al comparar el acumulado a octubre de 2014 versus 2013, por otro lado se registró un decrecimiento del 12.19% de los productos industrializado para el mismo periodo. Para las exportaciones no petroleras se registró un crecimiento del 17.38% en el periodo enero-octubre, es decir el año anterior Ecuador exportó USD 10,318 millones (Anexo D) (Pro Ecuador, 2015).

### **2.1.1.1. Principales destinos de las exportaciones del Ecuador**

Según datos de Pro Ecuador (2015), “el destino principal de las exportaciones no petroleras del país en el acumulado a octubre de 2014 fue Estados Unidos con una participación del 27.54% del total exportado, el país que le sigue es Colombia con un 7.55%, luego Rusia con un 6.58% y Vietnam con 5.00%. Al revisar los veinte principales destinos de nuestras exportaciones no petroleras, ocho corresponden a países de América”, ver (Anexo E).

### **2.1.1.2. Balanza Comercial**

Según datos del Banco Central del Ecuador (2015), La Balanza Comercial durante el período enero-noviembre de 2014 registró un déficit de USD -124.3 millones, lo que indica que en el comercio exterior hubo una recuperación de 90.4%, al comparar saldo comercial del mismo período en el año anterior, que fue de USD -1,291.4 millones, ver (Anexo F). Entre enero y noviembre de 2014 la Balanza Comercial Petrolera, mostró un saldo a favor de USD 6,742.3 millones, es decir el 9.5% menor que el superávit obtenido el mismo período del año 2013, que fue de USD 7,452.8 millones, este decrecimiento se le atribuye a una rebaja en el valor unitario promedio del barril exportado en 8.7%, que pasó de USD 96.2 a USD 87.8. Sin embargo en volumen, las exportaciones petroleras fueron 11.2% superiores. En el mismo periodo por su parte la Balanza Comercial no Petrolera, disminuyó su déficit en 21.5%, frente al resultado del 2013, al pasar de USD -8,744.2 millones a USD -6,866.5 millones, ver (Anexo G).

En cuanto a los indicadores como la inflación, según el informe que emite el INEC (2015), la variación anual nacional es de 3,76% lo cual indica una estabilidad con respecto a años anteriores ver (Anexo H).

En el Panorama laboral según cifras y estadísticas del INEC (2015), a marzo de este año, la población en edad de trabajar (PET) fue de 11,2 millones de personas; en el sector urbano fue de 7,75 millones, mientras que en sector rural fue de 3,45 millones de personas. La población económicamente activa (PEA) a nivel nacional fue de 7,4 millones de personas y dividiendo por sectores; en el área urbana fue de 4,9 millones y en el área rural fue de 2,5 millones de personas ver (Anexo I). En cuanto al desempleo, se observa que para las mujeres es mayor que la de los hombres. A marzo 2015, el 6,2% de las mujeres está en situación de desempleo, mientras que entre los hombres el desempleo es de 3,9%. Para marzo 2015, la tasa de desempleo de las mujeres es 2,3 puntos superior a la de los hombres, ver (Anexo J).

“Al observar el desempleo según la actividad realizada por la persona, es evidente que el desempleo abierto, es decir aquellos que realizaron una gestión para conseguir trabajo, es mayor al desempleo oculto, que quiere decir aquellos que no realizaron ninguna gestión para conseguir empleo. En marzo de 2015, el 4,3% de la población económicamente activa se encuentra desempleada, pero buscando activamente un empleo; y sólo el 0,5% de la población está sin trabajo pero sin realizar ninguna gestión de búsqueda”, ver (Anexo K) (INEC, 2015).

### **2.1.1.3. Economía mundial**

“Después de la seria crisis a nivel mundial que se dio en el periodo 2008-2009 la tendencia a nivel global conserva un ritmo de recuperación moderada. Para los países económicamente desarrollados como los países europeos se estiman un crecimiento promedio de 2%, sin embargo la elevada deuda con el sector público y privado, han afectado su recuperación. Por otro lado, los países correspondientes denominados de economías emergentes muestran estabilización en sus tasas de crecimiento” (Maldonado & Proaño, 2015).

Como indica Maldonado y Proaño (2015), en su revista Ekos, con base en datos del Fondo Monetario Internacional, se proyecta un estimado del 3,8% en lo que corresponde al crecimiento mundial. En el caso de la economía estadounidense el panorama es positivo mostrando signos de recuperación con una inflación controlada y la mejora del mercado laboral disminuyendo así la tasa de desempleo a aproximadamente el 5,9%. También se observa un resultado riqueza favorable debido al aumento en los precios de las viviendas, aumento de las ventas minoristas, mejora en los mercados bursátiles y mejores salarios, lo que lleva a un estimado de crecimiento del 3,1%.

En cuanto a América Latina se observa una desaceleración a su crecimiento, perjudicado por su entorno internacional menos favorable. Aun cuando Latino América muestran importantes diferencias entre países, la crisis económica que sufre Venezuela debido a su aumento de desempleo y las presiones inflacionarias en Brasil, perjudican el crecimiento de la regional. Se estima que el crecimiento a nivel Latinoamericano para este año sea del 2,2% y que se espera que la tendencia de crecimiento se mantenga positiva para los próximos años a fin de fomentar las exportaciones y el incremento de ingresos por remesas y turismo, logrando esto con la recuperación de los países desarrollados (Maldonado & Proaño, 2015).

### **2.1.2. Entorno Político - Legal**

Para el análisis del entorno político se toma como base El Plan Nacional del Buen Vivir (2013) en el cual se consideran algunos aspectos donde interviene directamente la industria ecuatoriana y sus leyes de exportación. Enfocándonos a las políticas y lineamientos del objetivo número doce que indica, desarrollar la inserción estratégica y garantizar la paz, la soberanía y la integración global y

en especial latinoamericana. Específicamente en el punto número doce punto tres, el Plan del Buen Vivir (2013) hace referencia a importantes políticas como:

- Impulsar las negociaciones comerciales mediante el comercio justo y haciendo uso de los acuerdo comerciales bajo el cumplimiento de las políticas nacionales.
- Fomentar las negociaciones comerciales, protegiendo los sectores vulnerables y promocionando los sectores potenciales.
- Promover la participación del sector productivo en las exportaciones, mediante asociatividad o determinando segmentos de mercado mundial para sus productos.
- Promover la apertura de mercados nuevos de destino, identificando socios estratégicos, productos y mercados meta, aprovechando la estructura económica y arancelaria de los países.
- Disminuir los costos de transacción en las exportaciones mediante la optimización de la estructura para el comercio, logística y mejora de trámites.

#### **2.1.2.1. Marco legal ambiental en el Ecuador**

“Debido a la importancia estratégica que tienen los bosques en la conservación del ecosistema y biodiversidad a nivel mundial, existen varias presiones globalmente para que se normalice la explotación y aprovechamiento de los bosques nativos productivos en todo el mundo” (CORPEI, 2007).

En base a esto, Ecuador ha ido actualizando el marco legal ambiental, dentro de este proceso de actualización citamos algunas políticas y lineamientos estratégicos ambientales del Plan del Buen Vivir (2013).

- Asegurar la promoción, la vigencia y la plena exigibilidad de los derechos de la naturaleza.
- Consolidar la gestión sostenible de los bosques, enmarcada en el modelo de gobernabilidad forestal.
- Prevenir, controlar y mitigar la contaminación ambiental en los procesos de extracción, producción, consumo y pro consumo.
- Promover patrones de consumo conscientes, sostenibles y eficientes con criterio de suficiencia dentro de los límites del planeta

#### **2.1.2.2. Certificaciones**

Los procesos de certificación de bosques buscan cumplir con los principios y criterios del manejo forestal sostenible del Forest Stewardship Council (FSC) o Consejo de Manejo Forestal, que una organización internacional de miembros, no lucrativa, que incentiva un diseño internacional y una etiqueta de producto que protege que los productos madereros provienen de bosques manejados correctamente. De esta forma el FSC proporciona un incentivo en el mercado para el buen manejo forestal.

En Ecuador, la iniciativa avalada como FSC<sup>5</sup> Ecuador es el Consejo Ecuatoriano para la Certificación Forestal Voluntaria, CEFOVE con personería jurídica desde Noviembre del 2002 mediante Acuerdo Ministerial 169 del

---

<sup>5</sup> FSC; Consejo de manejo forestal o por sus siglas en inglés (Forest Stewardship Council)

Ministerio del Ambiente y su meta principal es incentivar, apoyar, y promocionar el manejo forestal sustentable y el sistema de certificación forestal voluntaria bajo el esquema FSC por sus siglas en inglés (Forest Stewardship Council) o en español; Consejo de Manejo Forestal (CORPEI, 2007).

Como indica la CORPEI (2007), en su publicación de planificación estratégica de bosques nativos en el Ecuador, El CEFOVE<sup>6</sup> está conformado por 43 miembros, organizaciones y personas, cada uno pertenece a una de las 3 cámaras, ambiental, económica y social.

- **Cámara Ambiental**

Conformada por personas naturales o jurídicas; organizaciones no gubernamentales sin fines de lucro, instituciones, técnicas, académicas y profesionales.

- **Cámara Económica**

Incluye a todos los que están involucrados comercialmente en el área forestal, envolviendo a entidades de certificación, productores, propietarios de bosques, asociaciones de consumidores, asociaciones de industria y comercio, distribuidores, procesadores, empresas o a su vez personas naturales con o sin fines de lucro.

- **Cámara Social**

Conformada por movimientos sociales y profesionales, organizaciones indígenas, afro ecuatorianas, comunidades locales, asociaciones campesinas o personas naturales o jurídicas.

---

<sup>6</sup> CEFOVE; Consejo Ecuatoriano para la Certificación Forestal Voluntaria

Tabla 2

**CEFOVE. Consejo ecuatoriano para la certificación forestal voluntaria**

MIEMBROS		
CÁMARA AMBIENTAL	CÁMARA ECONÓMICA	CÁMARA SOCIAL
Programa Fase de Forestación (PROFAFOR)	Fundación Forestal Juan Manuel Durini	Fundación Alternativas para el Desarrollo Sostenible en el Trópico (ALTROPICO)
Fundación Natura	Corporación de Manejo Forestal Sustentable (COMAFORS)	Fondo Ecuatoriano Populorum Progressio (FEPP)
Coordinadora Ecuatoriana de Agroecología (CEA)	Enchapes Decorativos S.A. (ENDESA)	Fundación Ambiente y Sociedad
Alianza Jatun Sacha / CD Ecuador	Asociación Industriales de la Madera (AIMA)	GESOREN – GTZ
Fundación MAQUIPUCUNA	Servicios y Trabajo Forestales (SETRAFOR)	Federación de Centros AWA del Ecuador
Proyecto Investigaciones Ecosistema Tropicales (ECOPAR)	Bosques Tropicales S.A. (BOTROSA )	Fundación Futuro, Ambiente y Desarrollo Local
Fundación ARCOIRIS	Aglomerados Cotopaxi S.A. (ACOSA)	Centro Chachi – Pichiyacu Grande
Roberto Sánchez Guerrero	César Viteri	Fundación Rainforest Rescue (FURARE)
Miriam Factos	Corporación de Desarrollo Forestal del Ecuador CORMADERA	Hugo Paredes
ECOLEX	Ecuapine	Federación de Centros Chachi de Esmeraldas FECCHE
Klaus Schenck		Claudia Mayer
Servicio Forestal Amazónico		Damian Villacrés
Juana Espasa		Christian Terán
Alfredo Carrasco		Jorge Linke
Oswaldo Baez		Paulina Baca
Oscar López		Solidaridad Internacional

Fuente: (CORPEI, 2007).

### 2.1.3. Entono Tecnológico

El factor tecnológico es fuente primordial en el progreso y desarrollo de los países del mundo. Debido a la tecnología, los países económicamente desarrollados como Estados Unidos o Japón, invierten millones de dólares en

investigación y desarrollo en diferentes áreas como; física, química, biofísica, entre otras, que involucran directamente a la tecnología. Actualmente las actividades políticas, sociales y económicas se facilitan debido a la gran velocidad con la que se transmite la información, en el aspecto empresarial, los constantes y veloces cambios tecnológicos tienen relación con la velocidad a la que circula la información interna y externa en las empresas, y con la manera de utilizar esta herramienta para ajustarla a sus estrategias. Sin embargo las herramientas utilizadas en esta revolución tecnológica se han venido utilizando en forma diversificada en todos los países, es decir, que existen segmentos económicos que se mantienen siempre en la delantera de la tecnológica internacional. Otras regiones en cambio, mantienen un desarrollo tecnológico más reducido o designando sus avances exclusivamente a algunos sectores de la población. Otros sectores, simplemente no aprovechan al cien por ciento las herramientas digitales que tienen a su disposición (Carrera, 2007).

Según el Plan del Buen Vivir (2013) “La inversión designada al desarrollo tecnológico debe ser ejecutada en el marco del fortalecimiento de los mecanismos de planificación, para optimizar la articulación y dinamizar la interacción entre instituciones generadoras de conocimiento y los procesos de innovación tecnológica en los sectores productivo y comercial”

#### **2.1.4. Entorno Ambiental**

Como indica la Fundación Ecuatoriana hacia el Progreso Alternativo FEPA (2010), citando a Vázquez y Saltos, En el mundo, 194 países y en tan sólo doce de ellos (Australia, Brasil, China, Colombia, Ecuador, Estados Unidos, India, Indonesia, Madagascar, México, Perú y República Democrática del Congo) se encuentra el 70% de la biodiversidad total del planeta; Es por tal motivo que a estos países se les denomina mega diversos, al encontrarse Ecuador dentro de estos países, presentan condiciones naturales que facilitan y que son amigables

para el suelo permitiendo cualidades únicas en los productos provenientes de la tierra. Si bien el Ecuador goza de una gran biodiversidad, actualmente presenta un panorama ambiental alarmante, con preocupantes indicadores como, erosión de los suelos, alta tasa de deforestación, pérdida creciente de la biodiversidad, la irracional utilización de los recursos naturales, creciente contaminación del agua, aire y suelo, escaso manejo de desechos, sequías e inundaciones, deterioro de las cuencas hidrográficas y deterioro de las condiciones ambientales humanas, a pesar de que Ecuador cuenta con un marco legal ambiental estructurado y de que se ha destinado altos rubros de inversión, no se ha logrado un verdadero aprovechamiento sustentable de los recursos; la vegetación nativa ha decaído considerablemente y por el contrario, la contaminación del agua, aire y suelo se ha incrementado, perjudicando la calidad de vida de la población (FEPA, 2010).

#### **2.1.4.1. Desarrollo sustentable e impacto ambiental.**

El desarrollo sostenible, se enfoca al cambio de las variantes de producción, consumo y distribución de los recursos naturales e implica una reestructura de las formas tradicionales de producción altamente contaminantes y devastadoras del ambiente. “El desarrollo sostenible pretende crear vínculos más sólidos entre las variables sociales económicas y ambientales” (FEPA, 2010).

Los bosques a nivel global son considerados “los pulmones” del planeta. Ecuador concentra en sus bosques naturales una asombrosa riqueza en multiespecies y biodiversidad que cumplen las funciones ecológicas de protección de las fuentes hídricas, almacenamiento del carbono y conservación de los suelos con el objetivo de neutralizar los efectos del CO<sub>2</sub> y el problema del calentamiento global. Teniendo en cuenta la riqueza natural que posee el País, el sector forestal ecuatoriano, conjuntamente con las organizaciones gubernamentales, no gubernamentales nacionales e internacionales, sector

privado y sociedad civil, realizan enormes esfuerzos a fin de involucrar a los actores del sector en un marco de responsabilidad social y ambiental en la utilización de los bosques y cultivos, en el que también incluye políticas y programas a corto, mediano y largo plazo, para la concientización y reducción de la presión a los recursos naturales (CORPEI, 2007).

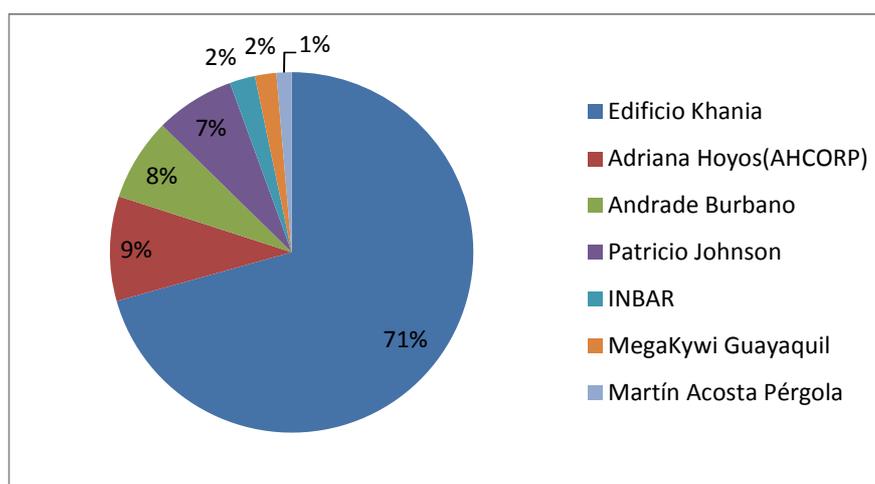
## **2.2. Micro Entorno**

Como se indicó en el marco teórico el micro entorno engloba cinco aspectos importantes que son las fuerzas mencionadas por Porter (1990), en las cuales se evalúa el entorno de la industria que forma parte de la empresa. El marco para este estudio proviene de los clientes, la competencia, los proveedores, productos sustitutos y barreras, esta última encierra a las cuatro primeras. Mediante este análisis se comprenderá el impacto de las cinco fuerzas en INDUBAMBÚ. Mientras más grande sea el alcance de estas fuerzas, más reducida será la capacidad de la empresa para obtener mejor rentabilidad y se considera como una amenaza. Por otra parte en cambio se lo puede tomar como una oportunidad si se determina que la fuerza competitiva es débil (Carrera, 2007).

### **2.2.1. Clientes**

El factor de los clientes se lo revisará con más detalle en el próximo capítulo debido a que se debe profundizar en forma global este tema y poder encontrar el país al que se enviará el producto. A continuación se expondrá de manera general la situación actual de la empresa con respecto al factor clientes. Hoy por hoy Indubambú produce varios diseños de tablillas para pisos de bambú en su planta ubicada en Calderón y comercializa sus productos mediante su tienda ubicada en Quito. Aquellos consumidores que buscan tablillas para pisos de bambú son propietarios de viviendas, oficinas, locales comerciales que en

muchos casos a pesar de que tienen pisos de madera buscan productos naturales, finos y exóticos para lucirlos y que sean parte de la decoración; son personas, empresas o constructoras que buscan calidad y están dispuestos a pagar un precio justo por productos seleccionados, entre los principales clientes para Indubambú a nivel nacional con su porcentaje de participación son.



**Figura 18. Indubambú. Venta por cliente en porcentaje Ene-Dic 2014**

Además, Indubambú es una empresa que busca establecerse internacionalmente, para ello ha promocionado sus productos y se encuentra en negociaciones de dos clientes potenciales de Estados Unidos; Madera Trade y Eco Supply.

- **Madera trade**

Es una empresa que ofrece productos de madera y sus derivados de alta calidad, hermosos y sostenibles para la arquitectura y diseño, ha de más de tener un impacto positivo en el medio ambiente y su nuestra economía local. La idea de Madera Trade comenzó a tomar forma en 2011 mientras los fundadores se encontraban en un gran bosque de bambú gigante en Ecuador, a hablar con los miembros de la cooperativa

de un agricultor que produce materiales de construcción de bambú. Los Fundadores habían viajado a Ecuador en la búsqueda de materiales que podrían ser utilizados para producir suelo sostenible y acabados arquitectónicos. Muchas compañías decían ofrecer productos de madera sostenible para la industria de la construcción cuyos enfoques de sostenibilidad faltaban y sus altos precios obligaban a la mayoría de los clientes a ir con opciones menos costosas y sostenibles (Madera Trade, 2014).



**Figura 19. Logo Madera Trade.**

**Fuente: (Madera Trade, 2014)**

Dicha empresa lanzó este proyecto en 2012 para ofrecer una alternativa. Esta empresa cree que todos los arquitectos y los clientes deben ser capaces de comprar productos de madera de alta calidad y sostenibles a precios competitivos para sus proyectos. Para esta empresa esta es una gran alternativa mediante la práctica de un enfoque “bosque-a-piso” y la creación de un vínculo directo entre los clientes y el origen de la madera siempre teniendo en cuenta que los materiales sean de recursos sostenibles y calificados y su diseño innovador (Madera Trade, 2014).

- **Eco supply**

Eco Supply es una empresa que proporciona soluciones de construcción verde, también distribuye una variedad de materiales de construcción sostenibles y de alto rendimiento para aplicaciones interiores y exteriores.



**Figura 20. Logo Eco Supply**

**Fuente: (Eco Supply, 2014)**

Esta empresa nació como tienda de gabinetes y muebles finos, que priorizan el uso de materiales sostenibles en su diseño y fabricación. Frustrados con la falta de acceso a estos materiales, empezaron a comprar inventario y establecer el almacenamiento a lo largo de la costa este de Estados Unidos. El conocimiento técnico de estos materiales les permitió educar a los diseñadores, constructores y las comunidades sobre su rendimiento y características sostenibles. Llevan a cabo sus productos a los estándares de alto rendimiento y son exigentes sobre su impacto ambiental. Buscan una serie de cosas que piensan son importantes, incluyendo la extracción de materias primas, proceso de fabricación, los residuos, la calidad del aire, la cultura de la empresa, entre otros (Eco Supply, 2014).

### **2.2.2. Competencia**

A nivel local en los últimos años se han ido consolidando varias empresas dedicadas a la producción y comercialización de las tablillas para pisos de bambú, entre las empresas que representan una amenaza en el mercado nacional podemos nombrar.

#### Cuadro 4

##### *Información de los competidores*

NOMBRE DE LA EMPRESA	DIRECCIÓN	TELÉFONO	E- MAIL
<b>Big bambú</b>	Colón E4-105, Edf. Solamar Of. 407 Quito-Ecuador	(593) 2 2227036	info@bigbamboo.com.ec
<b>Indumadera</b>	Santa Teresa de Jesús N6-77 y Panamericana Norte Quito-Ecuador	(593)22826000	info@indumadera.com.ec
<b>Experpisos</b>	Av. De la prensa n70-10 y Ezequiel Márquez 7018 (el condado) Quito-Ecuador	(593) 2295826 (593)995764846	info@experpisos.com
<b>Playma</b>	Diego de Vásquez 143 y Avenida Mariscal Sucre Quito-Ecuador	(593)2806664 (593)2805267 (593)992740539	ventas@playma.com.ec

- **BigBambu:** Es la competencia directa de Indubambú debido a que es una empresa enfocada a la producción, comercialización y exportación de madera y pisos de bambú con una perspectiva de responsabilidad social y ambiental. También cuenta con maquinaria de alta tecnología lo que le permite crear productos de alta calidad (Bigbamboo, 2015).
- **Indumadera:** Empresa dedicada a la producción y comercialización de productos derivados de la madera, perfilaría y accesorios, productos en piedra y en bambú. Es probable que Indumadera al igual que Big Bambú se muestre como una empresa intimidante en el sector del bambú debido a que cuenta con socios estratégicos a nivel internacional para la importación de los productos y también cuenta varias certificaciones que garantizan la calidad de sus productos (Indumadera, 2015).
- **Experpisos:** Es una empresa que se dedica a la comercialización de pisos de madera, pisos de ingeniería, pisos flotantes y pisos de bambú.

Es importante recalcar que esta empresa con productos importados (Experpisos, 2015).

- **Playma:** Empresa dedicada a la instalación y venta de pisos flotantes, tabloncillo, bambú y parquet. Esta empresa también trabaja con productos importados (Playma, 2015).

### 2.2.2.1. Evaluación de la competencia en relación a Indubambú

En la siguiente tabla se detallará algunas ventajas significativas que la competencia tiene sobre la empresa Indubambú y que deben ser analizadas por la compañía a fin de crear estrategias que ayuden a disminuir esas amenazas, así también se muestran desventajas que la competencia tiene y que Indubambú puede aprovechar de gran manera para el desarrollo y la comercialización de sus productos.

#### Cuadro 5

##### *Evaluación de la competencia*

NOMBRE DE LA EMPRESA	ACTIVIDAD	VENTAJAS EN RELACIÓN A INDUBAMBÚ	DESVENTAJAS EN RELACIÓN A INDUBAMBÚ
<b>Big bambú</b>	Producción, comercialización y exportación de madera y pisos de bambú	Tecnología de punta, y experiencia en mercados internacionales	Certificaciones limitadas
<b>Indumadera</b>	Producción y comercialización de productos derivados de la madera, perfilaría y accesorios, productos en piedra y en bambú.	Variedad de productos, varias sucursales, socios internacionales estratégicos y varias certificaciones	Sin experiencia en el campo de exportación, precios elevados.
<b>Experpisos</b>	Comercialización de pisos de madera, pisos de ingeniería, pisos flotantes y pisos de bambú	Precios cómodos, buena difusión mediante medios sociales.	No poseen áreas de producción propias, sin experiencia en exportación de productos.
<b>Playma</b>	Dedicada a la instalación y venta de pisos flotantes, tabloncillo, bambú y parquet	Varias promociones de sus productos, buena, especialistas en ventas.	No poseen áreas de producción propias, sin experiencia en exportación de productos.

**Tabla 3*****Precios de la competencia***

NOMBRE DE LA EMPRESA	Precio por m2
Big bambú	70 USD
Indumadera	70 USD
Experpisos	65 USD
Playma	66 USD

**2.2.2.2. Competencia internacional**

La competencia más grande que existe en la producción y comercialización de tablillas de bambú está ubicada en los países orientales, su avanzada tecnología, años de experiencia y extensos conocimientos en procesos de transformación del bambú, hacen que esta región tenga ventajas competitivas no solo para Ecuador sino para el resto del mundo (Carrera, 2007).

Entre los países más destacados y reconocidos por su inmensa producción de bambú y producción de tablillas para pisos, la China es por mucho el más importante. También existe producción en seguida de Indonesia, Malasia y Finlandia entre los más destacado. En la China hay aproximadamente 100 fábricas que producen cerca de 10 millones de metros cuadrados por año (Salamanca, 2002).

**2.2.3. Productos Sustitutos**

Entre los productos destacados que cumplen la misma función de las tablillas de bambú respondiendo a las necesidades del consumidor y que compiten en el mismo mercado son.

## Cuadro 6

### *Ventaja de los productos sustitutos en relación a Indubambú*

PRODUCTO	DESCRIPCIÓN	VENTAJAS EN RELACIÓN A INDUBAMBÚ	DESVENTAJAS EN RELACIÓN A INDUBAMBÚ
<b>Pisos de madera</b>	Tablillas pequeñas y cortas que pueden estar clavadas o pegadas al suelo, existe variedad de estilos, colores y diseños.	Proporciona calidez a lugares fríos, es de bajo costo y son de fácil colocación y mantenimiento.	No es recomendable la exposición a la humedad o líquidos y es de rápido deterioro.
<b>Pisos Flotantes</b>	Están constituidos de diferentes capas, con diferente material y características cada una.	Poseen un fácil sistema de colocación por medio de un encastre fuerte y seguro entre tablas con precios bajos.	Se debe tener varios cuidados para mantener su estado original.
<b>Pisos de pvc</b>	Están confirmados por madera y acrílico, sin embargo las propiedades de este material pueden variar mucho en función de su composición química y del proceso de fabricación	Buena resistencia a la abrasión e impermeabilidad.	Se requiere limpieza frecuente.
<b>Pisos de cerámica</b>	Consiste en piezas conformadas de una mezcla en arcilla y agua, sometida a cocción y de terminación porosa. Algunas poseen una capa de esmalte, dándole una terminación suave y lisa al tacto.	Son completamente impermeables y Existen infinidad de variantes y tipos para adecuar a diferentes ambientes, usos y estilos.	Sufren el desgaste y pierden el color en lugares muy transitados. También se pueden marcar con golpes fuertes.
<b>Pisos de piedra</b>	Material denominado rústico pero resistente, adecuado para exteriores, existe infinidad de variedades.	Resistente al desgaste y evidente diversidad de estilos colores y diseños según la necesidad del cliente.	Suelen ser costosos y fríos.
<b>Pisos de ingeniería</b>	Es un piso laminado de 3 capas de madera sólida; capa superior hecha de madera fina, la capa intermedia e inferior está hecha de madera tropical o pino, amachimbrado y con bisel a los 4 lados. Por lo general se lo encuentra en; teka, chanul, etc.	Son de fácil instalación, precios cómodos y tiene estilos variados.	Solo pueden ser re acabados una o dos veces y no son resistentes a la luz solar y humedad.

### 2.2.4. Proveedores

Para Indubambú la selección de proveedores es sumamente delicada ya que los materiales que se seleccionen para la elaboración del producto final serán los que permitan dar una valoración de calidad y que incluso pueden dar

tan valor agregado a los pisos de bambú permitiendo el acceso a mercados nacionales y extranjeros muy exigentes.

#### **2.2.4.1. Proveedor de cañas de bambú**

La empresa Indubambú, cuenta con una extensión cultivada de bambú que consiste en dos fincas ubicadas en San Miguel de los Bancos al noroccidente de Ecuador donde se obtiene su materia prima principal.



**Figura 21. Plantación de bambú en los Bancos**

Es importante recalcar que aunque los propietarios de dichas fincas son socios de Indubambú, la empresa se encarga de comprar las cañas pero a un precio preferencial.

#### **2.2.4.2. Proveedor de madera de pino**

Para la elaboración de los pisos de ingeniería de bambú también se necesita pino y como proveedor de esta madera se seleccionó a la empresa Aglomerados Cotopaxi S.A. que es una industria forestal líder en el establecimiento de plantaciones de pino, comprometida con el medio ambiente y acreedora de varias certificaciones de calidad que garantizan los altos estándares de los productos.



**Figura 22. Logo de Aglomerados Cotopaxi**

Aglomerados Cotopaxi tiene un aserrado de alta capacidad que puede proveer la madera aserrada seca de pino necesaria para la producción de pisos de ingeniería de bambú/pino.

#### **2.2.4.3. Proveedor de Adhesivos**

El Adhesivo también forma parte importante para la fabricación de los pisos y es un factor crítico en la determinación de la calidad del producto terminado. Adhesivos de baja calidad, especialmente aquellos en base a urea-formaldehído, pueden emitir químicos dañinos en el lugar de uso y deben ser evitados. Los adhesivos de alta calidad eliminan estos problemas. La tendencia del mercado de productos de bambú de alta calidad es utilizar adhesivos cuyas emisiones de componentes orgánicos volátiles se encuentren dentro de los rangos exigidos por estrictas normas internacionales. Existen diferentes tipos de adhesivos que se emplean en la fabricación de pisos de ingeniería de bambú. Los adhesivos con baja emisión de componentes orgánicos volátiles son principalmente de fabricación Europea.



**Figura 23. Logo de Akzo Nobel**

Como proveedor de adhesivos se ha seleccionado a AkzoNobel, una compañía multinacional que tiene operaciones en 80 países y su dirección corporativa se encuentra en Alemania. AkzoNobel produce en su planta sueca adhesivos EPI (Emulsión polimérica catalizada con isocionato) libres de emisión de formaldehído. El uso de adhesivos EPI permite integrar el concepto ecológico en la fabricación de pisos de bambú/pino provenientes de plantaciones que no afectan al medio ambiente (AkzoNobel, 2015).

#### **2.2.4.4. Proveedor de laca**

La laca a ser utilizada en la producción de pisos de bambú no debe afectar al medio ambiente. En el mercado existen en la actualidad lacas a base de agua que a diferencia de las de base solvente, no afectan al entorno.



**Figura 24. Logo de Bona**

Indubambú seleccionó a Bona, una empresa multinacional sueca como proveedor de lacas UV para los pisos. La división de acabados industriales de Bona, desarrolla una gama completa de alta calidad de los barnices UV. A partir de los 80's esta división se encuentra en funcionamiento desarrollando novedosos sistemas de tratamiento diseñados para proporcionar mejor adherencia a la madera y poder evitar al máximo el desgaste y aumentar la resistencia a las raspaduras.

#### 2.2.4.5. Proveedor de servicios de comercio exterior

Es necesario mencionar los proveedores que vienen a ser parte fundamental en el proceso de exportación de las tablillas para pisos de bambú.

- **Panalpina:** es una empresa consolidadora de carga internacional que también ofrece servicios de asesoría de comercio exterior, transporte interno, agenciamiento de aduanas y que cuenta con sucursales en todo el mundo. Esta empresa es líder en el mercado y cuenta con todos los permisos y certificaciones necesarias para su funcionamiento como operador de comercio exterior.



Figura 25. Logo de Panalpina

#### 2.2.5. Barreras

La industria del bambú es una nueva oportunidad de negocio en el país, no tan solo sabiendo que nuestro país es inmensamente favorecido por su clima y suelo de propiedades completamente aprovechables, sino también siguiendo el ejemplo de varios países asiáticos que ahora son líderes en esta industria. Por lo novedosa que es la industria y sus cualidades amigables con el medio ambiente Indubambú aunque se encuentra en un mercado competitivo a nivel nacional, la única empresa que representa una gran amenaza es Bigbambu. Sin embargo debido a las políticas actuales a favor de las exportaciones y la producción nacional Indubambú está dispuesto a aprovechar al máximo las oportunidades.

Como indica Carrera (2007), en lo que corresponde a los organismos de control que regulan que las actividades sean realizadas por las empresas bajo la ley, reglamentos y normas, se menciona:

- **Superintendencia de Compañías:** Organismo que controla, regulariza y examina los estados financieros de las empresas en el país.
- **Servicio de Rentas Internas (SRI):** institución técnica, facultada para la recaudación de impuestos bajo su ámbito de acción, enfocada a impulsar la administración tributaria moderna y profesionalizada para conservar una relación responsable y transparente de la sociedad.
- **Organismos de Administración Laboral:** Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, Ministerio de Trabajo, institutos que exigen todos los contratos de trabajo y de terminación laboral estrictamente legalizados.

Indubambú se mantiene al día en sus obligaciones tributarias, fiscales y laborales, por tal motivo es considerado una amenaza baja para la empresa.

### **CAPÍTULO 3**

#### **ANÁLISIS INTERNO Y DE CLIENTES DE INDUBAMBÚ**

En este capítulo se identificará y analizará cada actividad primaria y actividades de apoyo que se encuentren en la empresa en torno a la cadena de valor, lo que nos llevará a identificar fortalezas, que es todo lo que corresponde a aspectos positivos y rescatables de la empresa. También permite identificar debilidades que corresponden a aspectos negativos o que deben ser examinados con mayor cuidado por la empresa a fin de poner en práctica la mejor estrategia competitiva.

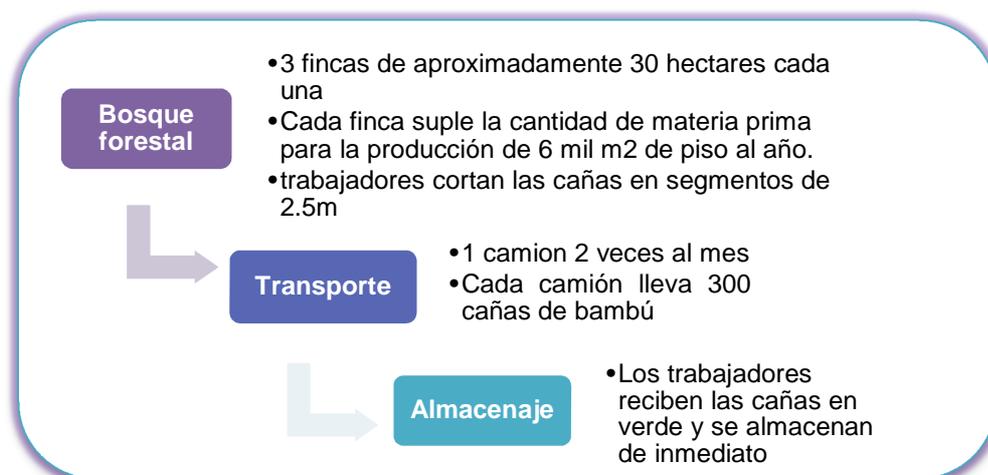
Es primordial considerar todos estos aspectos y definir la situación actual de Indubambú para poder establecer a dónde quiere llegar como empresa y cuál es el mejor camino que debe seguir.

#### **3.1. Cadena de valor**

En el caso de Indubambú como empresa productora y comercializadora de tablillas de bambú para pisos se describirá cada actividad que interviene en la cadena de valor, tomando en referencia el esquema descrito por Porter (1985). Es importante también tener en cuenta que para este capítulo se mencionará a la empresa Madel que es una empresa asociada con Indubambú pero con un enfoque hacia la producción y comercialización de madera y productos derivados de la madera. Madel es una empresa con más de 20 años de experiencia en el mercado y representa un gran apoyo para Indubambú ya que Madel presta sus instalaciones, maquinaria y personal a Indubambú sin ningún costo, incentivando así a la producción de pisos de bambú.

### 3.1.1. Logística Interna

Como se indicó en el capítulo anterior, Indubambú cuenta con dos fincas proveedoras de bambú gigante. Además cuenta con la planta de procesamiento en las instalaciones de Madel en Calderón. Esta planta cuenta con maquinaria especializada en la transformación de la caña de bambú en finas latillas.



**Figura 26. Proceso de logística interna**

Indubambú solicita las cañas de bambú a las fincas con aproximadamente dos a tres semanas de anterioridad, después de cortadas las cañas de acuerdo a las especificaciones requeridas por la empresa (segmentos de 2.5 m) deben ser enviadas con la mayor brevedad a la planta de procesamiento en Calderón a fin de que no se contaminen con plagas. En cuanto al transporte, Indubambú contrata a transportistas locales.

### 3.1.2. Operaciones

En lo que corresponde a las operaciones, la empresa Indubambú divide a esta actividad en tres partes sumamente importantes que son; indicadores de gestión, proceso de producción, y puntos de control de calidad. Los mismos se detallan a continuación.

### 3.1.2.1. Indicadores de gestión

Son medidas o variables que intervienen en el proceso de producción de los pisos de bambú y permiten tener un control de las operaciones que se va a realizar.

- Indicadores de materia prima:

Para el proceso de recepción de la materia prima deben existir los siguientes indicadores:

- 1) Indicador de espesor promedio de cañas recibidas.
- 2) indicador de volumen recibido (largo, diámetro y espesor de pared).
- 3) Indicador de precio promedio de cañas.

- Indicador de proceso de latillas verdes

- 1) Indicador de rendimiento de materia prima (volumen de latillas verdes cepilladas versus volumen de cañas recibidas).
- 2) Indicadores de producción que tenemos por ejemplo; promedio de las cañas despuntadas por hora, promedio de remoción de nudos por hora, promedio de latillas producidas en sierra de corte paralelo por hora, promedio de latillas cepilladas por hora y consumo de sales de boro por volumen preservado.

- Indicadores de proceso de latillas secas

- 1) Indicador de rendimiento de materia prima (volumen de latillas secas cepilladas versus volumen de latillas verdes cepilladas).
- 2) Espesor promedio de latillas secas cepilladas.

- 3) Promedio de latillas secas cepillas por hora.
- Indicadores de producción de láminas de bambú
    - 1) Promedio de piezas prensadas por hora.
    - 2) Indicador de consumo de adhesivo EPI<sup>7</sup> por lámina producida.
    - 3) Promedio de piezas cepilladas por hora.
    - 4) Promedio de láminas cortadas por hora.
  
  - Indicadores de producción de pisos de ingeniería bambú.
    - 1) Indicador de consumo de láminas de bambú por metro cuadrado de pisos de ingeniería producido.
    - 2) Indicador de consumo de adhesivo EPI por metro cuadrado de pisos de ingeniería producido.
    - 3) Promedio de láminas despuntadas por hora.
    - 4) Metros cuadrados de pisos de ingeniería prensados por hora.
    - 5) Metros cuadrados de pisos de ingeniería cortados por hora.
    - 6) Metros cuadrados de pisos de ingeniería moldurados por hora.
    - 7) Metros cuadrados de pisos de ingeniería machihembrados de punta por hora.
    - 8) Metros cuadrados de pisos de ingeniería lacados por hora.
    - 9) Metros cuadrados de pisos de ingeniería embalados por hora.
    - 10) Porcentaje de piso de ingeniería defectuoso por turno

### **3.1.2.2. Proceso de producción**

A continuación se detalla el proceso de fabricación de pisos de bambú:

---

<sup>7</sup> Adhesivo EPI; Emulsión polimérica catalizada con isocionato, producido por AkzoNobel

- El proceso primario considera el trozado de las cañas, la eliminación de nudos externos, de las cañas en latillas, la eliminación de los nudos internos de las latillas mediante cepillado, la preservación con sales de boro contra el ataque de insectos, el entarimado y finalmente el secado. La latilla seca preservada es la materia prima del proceso de elaboración.
- Una vez que se tiene la latilla preservada y seca, se cepilla, lamina (unión de latillas con adhesivo y presión), se cepilla y se corta para obtener láminas delgadas.
- Las láminas decorativas de bambú se unen a láminas de pino con adhesivo y presión para el producto semielaborado. La configuración de capas alternas le da mayor estabilidad a los pisos de ingeniería de bambú/pino.
- En el proceso de elaboración se toma el producto semielaborado para machihembrarlo longitudinal y transversalmente, lijarlo y finalmente lacarlo.

### **3.1.2.3. Puntos de control de calidad**

Con el objeto de asegurar la calidad del producto, es necesario establecer puntos de control de calidad que se describen a continuación:

- **Materia prima de bambú**

Inspeccionar la calidad de las cañas en el área de recepción para detectar posible degradación biológica (ataque de hongos o insectos) y posibles rajaduras en las puntas. Rechazar las-cañas que no cumplan el diámetro mínimo establecido en las normas de recepción.

- **Clasificación de latillas húmedas**

Clasificar las latillas por color, espesor y largo. Se deben hacer tarimas en función del producto final a ser fabricado.

- **Control de humedad en pre secado**

Controlar la humedad de las latillas pre secadas luego del tratamiento de preservación en sales de boro, las latillas deberán permanecer en el patio de pre secado hasta que la humedad llegue a los niveles requeridos para iniciar el proceso de secado. Este sub proceso de estabilización de humedad previene torceduras, curvaturas y tensiones internas en las latillas secas. Esto previene problemas de estabilidad dimensional en el producto terminado y problemas de laminación en el producto final.

- **Control de humedad de latillas secas**

Secar las tarimas de latillas y asegurarse que la humedad final se encuentre dentro del rango requerido según el lugar de uso final del producto (normalmente la humedad no debe sobrepasar el 12%).

El bambú es un material natural, que al igual que la madera, tiene la capacidad de absorber o eliminar humedad en función del ambiente circundante. Aclimatando las latillas en diferentes etapas del proceso de fabricación, se aseguran las condiciones óptimas para cada fase de manufactura lo cual asegura un producto final de mayor durabilidad.

- **Control de encolado de canto de latillas**

- 1) Revisar cada latilla en función del color y espesor previo al proceso de encolado.
- 2) Revisar la cantidad de adhesivo aplicado en las latillas.
- 3) Revisar la prensa para asegurarse que la aplicación de presión sea correcta.
- 4) Inspeccionar las piezas encoladas para verificar que no existan problemas de delaminación.

- **Control de cepillado de piezas encoladas**

Verificar que el espesor sea el adecuado previo al proceso de corte de láminas. Inspeccionar las piezas cepilladas cada 10 minutos para asegurar la consistencia en el espesor.

- **Control de laminación**

- 1) Revisar el espesor de cada lámina de bambú y pino previo al proceso de laminación.
- 2) Revisar la cantidad de adhesivo aplicado en las láminas
- 3) Revisar la prensa para asegurarse que la aplicación de presión sea correcta.
- 4) Inspeccionar las piezas encoladas para verificar que no exista problemas de delaminación.

- **Control de machihembrado**

- 1) Verificar todas las dimensiones en una pieza de prueba.

- 2) Inspeccionar las piezas molduradas cada 10 minutos para asegurar que se cumplan las tolerancias dimensionales del producto.

- **Control de lacado**

- 1) Controlar el espesor del producto durante el proceso de lijado.
- 2) Revisar la cantidad de laca en cada mano.

- **Control final del producto**

- 1) Inspeccionar cada caja para asegurar que contengan la cantidad y el tipo de producto adecuados.
- 2) Revisar la correcta marcación de cada caja.

Tabla 4

**Diagrama OTIDA de la empresa Indubambú**

Proceso industrialización de las tablillas de bambú para pisos						
Actividades	O	T	I	D	A	Tiempo en horas
Corte y segmentación de las cañas	○					40
Movilización de las cañas desde la finca a la fábrica en Calderón		○				8
Trozado o latillado de cañas y eliminación de nudos externos	○					4
Eliminación de nudos internos mediante cepillado	○					4
Preservación de las cañas de bambú con sales de boro	○					24
Secado de las latillas				○		32
Apilamiento y almacenaje de las latillas					○	4
Verificación de humedad de las latillas			○			0,20
Unión de latillas con adhesivo y presión	○					6
Laminado de las latillas prensadas	○					5
Unión de las láminas de bambú con láminas de Pino	○					5
Control de calidad de la correcta unión en las piezas			○			0,40
Machihembrado de las tablillas	○					6
Lijado de las tablillas	○					5
Lacado de las tablillas	○					6
Secado					○	4
Control de calidad del producto final				○		0,4
Empaquetado	○					6
Sumatoria	11	1	2	2	2	160 horas

### 3.1.3. Logística externa

La logística externa de la empresa Indubambú comprende dos aspectos importantes; canales de distribución y planificación de la distribución.

- **Canales de distribución:** Se define como canal de distribución más idónea a Kywi, entre otros clientes. Sin embargo Indubambú tiene un show room donde las muestras de sus productos están a disposición del cliente, este show room pertenece a la empresa MADEL que es una empresa asociada con Indubambú.
- **Planificación de la distribución:** La distribución de los pisos de bambú, se la realiza con la ayuda de empresas de transporte especializada, quienes son los encargados del transporte del stock del producto de la planta de bambú en Quito hasta los distribuidores.

### 3.1.4. Marketing y ventas

La empresa Indubambú busca convertirse en la empresa número uno en producción y ventas de pisos de bambú, esto demanda de una estrategia coherente que abarca los aspectos comerciales y de comunicación. Al ser pisos de bambú un producto especializado y no de consumo masivo, es importante que la publicidad que se realice vaya directamente al target de las empresas distribuidoras, constructoras o arquitectos. Para llegar a ellos se genera hojas técnicas con especificaciones, carpetas diseñadas con el logo de la empresa, esferos, llaveros y diversos artículos que incentiven la venta.

- **Relaciones públicas:** Las relaciones públicas son básicas en este negocio, por lo que la empresa planea visitas directas a los

consumidores, ofertando nuevos productos y retroalimentando a la empresa de las necesidades cubiertas y por cubrir de los consumidores.

- **Venta personal:** Es clave realizar ventas personales con clientes estratégicos. Las relaciones con estos clientes usualmente son con el gerente de compras, a los cuales se les visita hasta dos veces al mes. Durante estas visitas se aprovecha para promocionar nuevos productos y generar un ambiente de confianza.
- **Promoción de ventas:** La promoción de ventas se la realiza directamente con los constructores y arquitectos líderes de opinión quienes pueden generar interés en usuarios finales y sus clientes

El marketing y promoción del producto también se lo realiza mediante medios digitales como Facebook y Twitter a fin de llegar de manera efectiva y masiva a los clientes. Además es un buen canal para generar interés entre las personas que buscan acabados de primera con un enfoque ecológico. Hay que tener en cuenta que para el posterior análisis y definición de las estrategias se debe considerar los estados financieros y balances comerciales de Indubambú, dichos documentos se los puede observar en los Anexos L y M

### **3.1.5. Servicios**

La empresa Indubambú se caracteriza por buscar el mejoramiento continuo y un aspecto importante para seguir en esa rama es un buen manejo del merchandising. La empresa busca obtener un top of mind en los clientes, es decir que lo primero que recuerde el cliente al responder a su necesidad de adquirir pisos de bambú, sea Indubambú. Para obtener dicho posicionamiento la empresa se enfoca en la experiencia del consumidor al llegar a los almacenes donde se venden los productos de Indubambú, siempre cuidando

que la comunicación en el punto de venta sea muy coherente y cuidando el posicionamiento y enfoque de producto ecológico, sustentable e hipoalergénico.

#### **3.1.5.1. Instalación**

La instalación de los pisos de Indubambú es muy importante, ya que es la única manera de garantizar la calidad final del producto en obra. Para la instalación se emplea a contratistas especializados en la instalación de pisos de ingeniería. El costo por m<sup>2</sup> de instalación es de 10.00 USD. También existen los clientes que quieren contratar a sus propios instaladores de confianza, en este caso ellos compran el producto sin instalación.

#### **3.1.6. Aprovisionamiento o compras**

Este factor consiste en la adquisición de materia prima o insumos necesarios tangibles o intangibles que están relacionados directa o indirectamente con la elaboración del producto. El elemento principal son las cañas de bambú, y como ya se mencionó, Indubambú cuenta con plantaciones de producción de bambú donde tiene la materia prima a su disposición, sin embargo debe pagar un precio justo pero preferencial para la empresa. La gestión de compras en Indubambú es una parte muy importante debido a que dependiendo de la calidad de los productos usados para la elaboración de pisos de bambú, le dará a producto final altos estándares de calidad tomando en cuenta también que un elemento estratégico es la optimización de costos.

**Tabla 5**  
**Especificación de compras**

Suministros	Especificaciones	Precio	Volumen de compra x mes
<b>Cañas de bambú</b>	2.5 m de largo Un promedio de 14 cm de diámetro	1.80 USD x caña	1600 cañas x mes
<b>Adhesivo EPI</b>	Emulsión polimérica catalizada con isocionato	3.50 USD x KG	300 kg
<b>Laca</b>	Debe ser a base de agua	40.00 USD x galón	40 galones

Los suministros adquiridos por la empresa son pieza clave para calcular el costo de producción y precio de venta al público de los pisos de bambú.

### 3.1.7. Desarrollo tecnológico

La maquinaria utilizada en Indubambú ha sido financiada por recursos propios de la empresa y existe maquinaria importada desde China como también maquinaria adquirida localmente. A continuación se detalla maquinaria utilizada.

#### Sensor de humedad

Es un dispositivo utilizado para medir el porcentaje de humedad que contiene el bambú para su posterior procesamiento, cabe recalcar que debe tener una máximo de 12% de humedad para que el bambú sea considerado idóneo.



**Figura 27. Sensor de humedad**

Características:

- Las mediciones arrojadas son rápidas, precisas y simples.
- Es un modelo digital con pantalla LCD.
- Se considera una herramienta de uso profesional.
- Apagado automático para conservar su batería de 9 voltios.

### **Latilladora**

Como su nombre lo indica esta máquina es utilizada para obtener latillas de la caña de bambú.



**Figura 28. Máquina latilladora**

Características:

- Potencia de motor de 3 kilowatts
- Capaz de obtener de 7 a 8 latillas de hasta 5 cm en cada corte

### **Canteadora**

Se la utiliza para obtener uniformidad en las latillas e igualar rápidamente cada lado de las latillas. La canteadora es después de las sierras circulares, la máquina de trabajar maderas más peligrosas.



**Figura 29. Máquina canteadora**

Características:

- Potencia de motor de 1 caballo de potencia o HP por sus siglas en ingles.
- Tiene una mesa de largo de 1.68 m y una altura de 8,25 m

### **Sierra de banco**

Esta máquina se la utiliza tanto en la primera planta productora como en la planta de procesamiento en Quito, sirve para cortar el bambú en segmentos y también para cortar las irregularidades de las tablillas.



**Figura 30. Máquina sierra de banco**

Características:

- Potencia con gran capacidad de corte
- Amplia mesa de trabajo
- Capacidad de corte de hasta 600 mm a la derecha y 300 mm a la izquierda con la hoja de sierra
- Posibilidad de altura del corte de hasta 75 mm
- Motor de alta potencia para las aplicaciones más duras
- Tope angular guía.

### **Prensa**

Una vez que las latillas estén secas la prensa cumple la función de unir las latillas y formar las tablas en bruto para una vez secas, dividir las e ir formando los pisos de bambú.



**Figura 31. Máquina para prensar las latillas**

Características:

- Es realizada en fundición
- Posee una rosca cuadrada

### **Machihembradora**

Esta máquina es la encargada de realizar el borde en cada tablilla de bambú para poder unir las y formar los pisos.



**Figura 32. Máquina machihembradora**

Características:

- Peso aproximado de 700 kg
- Las dimensiones de la mesa 0.33 m x 1.70 m
- Su profundidad máxima de corte es de 5 mm
- Velocidad de avance es de hasta 9 mts x minuto.

### **Compresor de aire**

Esta máquina se la emplea en la fase final de la elaboración de pisos de bambú y es la encargada de lacar los pisos dándoles un acabado elegante y de primera.



**Figura 33. Compresor de aire**

Características:

- Tiene un sistema regulador de presión
- Su compresor recibe energía mediante un motor eléctrico, permitiendo transformar la energía en presión.
- En cada caballo de potencia del compresor se obtienen 100 litros de aire comprimido por minuto.

### **Clavadora para instalación de pisos**

Esta máquina es la encargada de ayudar a la colocación de pisos de bambú en las instalaciones donde el cliente lo haya requerido.



**Figura 34. Clavadora para instalación de pisos**

Características:

- Diseñada ergonómicamente para evitar la fatiga en los trabajadores y dar mayor facilidad a la operación.

- Garantiza su acabado y rendimiento gracias a sus sujetadores.

### **3.1.8. Gestión de recursos humanos**

Indubambú toma muy en serio el factor de recursos humanos y establece algunos valores corporativos como:

- El primer valor de la empresa es integridad. Indubambú es una empresa ética y eso debe reflejar en su gente, productos y prácticas del día a día. Siempre se respetará las promesas hechas al cliente, empleados y proveedores.
- Al personal que pertenezca y que se integre a la empresa se le ofrece condiciones de trabajo óptimas, donde se resguarda al máximo su seguridad física e integral. La empresa brinda posibilidades de crecimiento profesional, un sueldo justo y reconocimiento por la buena gestión.
- Indubambú brinda un servicio profesional, personalizado y ejemplar acompañado por un gran conocimiento de los productos y procesos que se llevan a cabo en la compañía brindando a los clientes soluciones para sus proyectos.
- No solo se ofrece a los clientes altos estándares de calidad en los productos, al ser Indubambú una empresa cuya cultura gira en el mejoramiento continuo se ofrece a los consumidores un servicio de primera.

- La cultura organizacional de Indubambú está enfocada en el desempeño de sus colaboradores y la empresa se asegura de que ese desempeño sea el mejor mediante capacitaciones mensuales en el campo profesional y personal.
- Mediante la innovación Indubambú garantiza a los clientes ser los primeros en beneficiarse de los avances tecnológicos en los productos. La innovación y creatividad en todo el personal siempre será alentado como un pilar importante de la cultura organizacional de la empresa.
- La propuesta del valor y el porqué de Indubambú. Es una empresa responsable con el medio ambiente, cuida su entorno y valora a sus proveedores, cuida la salud de sus colaboradores y el bienestar de sus clientes.

#### **3.1.8.1. Objetivos de la administración de recursos humanos**

Los objetivos de la administración de recursos humanos se derivan de las metas de la empresa y se alinean a la estrategia de la misma.

- Crear, mantener y desarrollar personal con habilidad y motivación para cumplir con los objetivos de la organización.
- Crear, mantener y desarrollar las condiciones organizacionales necesarias para alcanzar los objetivos individuales e institucionales.
- Alcanzar eficiencia y eficacia con los recursos disponibles.
- Satisfacer las necesidades y demanda de los trabajadores siempre y cuando estén encaminadas al desarrollo.

- Formar un plan de carrera acorde a las expectativas y habilidades de cada trabajador.
- Seleccionar capacitar, evaluar e incentivar el desempeño del trabajador mediante compensaciones anuales.
- Responder ética y socialmente a los desafíos que presenta la sociedad en general.

El objetivo de la administración de recursos humanos se deriva de las metas de la empresa y se alinean a la estrategia de la misma. El gerente general y el gerente de producción constantemente definen procedimientos capaces de promover el desempeño eficiente del personal. Es importante entender que el trabajo cumple un fin social de realización personal, por lo cual la empresa representa el medio que permite que sus colaboradores alcancen sus objetivos individuales relacionados, directa o indirectamente con el trabajo.

### **3.1.8.2. Perfil de los puestos de trabajo**

La tarea del departamento de recursos humanos es encontrar a la persona idónea para un puesto de trabajo específico, lo cual se logrará definiendo con claridad desde el inicio las funciones y actividades que deberá realizar, así también como las habilidades necesarias requeridas para desarrollar su tarea de forma adecuada.

La descripción del puesto proporciona un parámetro para medir como el candidato cumple con los requisitos del puesto; información en términos de las habilidades físicas e intelectuales, experiencia, educación y otras que una persona deberá poseer para ser capaz de desarrollar las tareas señaladas.

## Cuadro 7

### *Gerente general*

Nombre del puesto	Gerente general
<b>Edad</b>	Entre 35 y 45 años
<b>Sexo</b>	Masculino- Femenino
<b>Características psicológicas</b>	Líder, capacidad para trabajar bajo presión, manejo de personal, orientado a resultados, actitud emprendedora.
<b>Habilidades</b>	Comerciales, facilidad de comunicación con clientes, liderazgo para trabajar en equipo.
<b>Educación</b>	Tercer y cuarto nivel
<b>Idiomas</b>	Español, inglés.
<b>Conocimientos especiales</b>	Manejo en programas computacionales básicos, en ventas y marketing, administración de proyectos.
<b>Experiencia</b>	5 años mínimo en puestos similares
<b>Observaciones</b>	Capacidad de innovación.

Los objetivos del puesto de gerente general son:

- Delinear las estrategias del negocio.
- Liderar con ejemplo el cumplimiento de los valores de la empresa.
- Generar políticas claras y concisas para la organización.
- Rentabilizar el negocio.
- Respetar el precio de sustentabilidad de negocio.

## Cuadro 8

### *Gerente de producción*

Nombre del puesto	Gerente de producción
<b>Edad</b>	Entre 26 y 46 años
<b>Sexo</b>	Masculino
<b>Características psicológicas</b>	Capacidad para trabajar bajo presión, manejo de personal.
<b>Habilidades</b>	Facilidad de comunicación y asignación de tareas, liderazgo para trabajar en equipo.
<b>Educación</b>	Tercer nivel
<b>Idiomas</b>	Español, inglés.
<b>Conocimientos especiales</b>	Manejo en programas computacionales básicos.
<b>Experiencia</b>	3 años mínimo en puestos similares
<b>Observaciones</b>	Capacidad manejar planta productora de pisos.

Los objetivos del puesto de gerente de producción son:

- Administrar y coordinar el equipo asignado en la planta de fabricación de pisos
- Velar por el cumplimiento de los alineamientos y metas fijadas por la dirección.
- Cumplir con los requerimientos de tiempo y calidad estipulados, para la realización de proyectos internos y externos en su fase de manufactura.

## Cuadro 9

### *Asistente de producción*

Nombre del puesto	Asistente de producción
<b>Edad</b>	Entre 20 y 32 años
<b>Sexo</b>	Masculino
<b>Características psicológicas</b>	Capacidad para trabajar bajo presión, manejo de personal y facilidad para interrelacionarse con varios estratos sociales.
<b>Habilidades</b>	Facilidad de comunicación, manejo de inventarios, trabajo en equipo, liderazgo.
<b>Educación</b>	Tercer nivel
<b>Idiomas</b>	Español, inglés.
<b>Conocimientos especiales</b>	Manejo en programas computacionales básicos.
<b>Experiencia</b>	2 años mínimo en puestos similares
<b>Observaciones</b>	Capacidad para organizar y administrar

Los objetivos del puesto de asistente de producción son:

- Coordinar los requerimientos de materia prima, insumos y repuestos con el gerente de producción y el gerente general.
- Supervisar el proceso de embalaje de producto terminado.
- Controlar y comprobar la calidad de los productos.

**Cuadro 10*****Supervisor de línea verde***

Nombre del puesto	Supervisor de línea verde
<b>Edad</b>	Entre 22 y 35 años
<b>Sexo</b>	Masculino
<b>Características psicológicas</b>	Capacidad para trabajar bajo presión, manejo de personal.
<b>Habilidades</b>	Facilidad de comunicación y asignación de tareas, capacidad para trabajar en equipo y liderazgo.
<b>Educación</b>	Tercer nivel incompleto.
<b>Idiomas</b>	Español.
<b>Conocimientos especiales</b>	En cosecha y tratamiento de cañas de bambú.
<b>Experiencia</b>	1 año mínimo en puestos similares
<b>Observaciones</b>	Capacidad de innovar y conocimientos de procesos de corte y tratamiento de bambú.

Los objetivos del puesto de supervisor de línea verde son:

- Controlar y supervisar el proceso de fabricación de latillas verdes de bambú.
- Supervisar a los operarios en la planta primaria de Los Bancos.
- Coordinar el transporte de las cañas desde la finca a la fábrica en Calderón.
- Cuidar y optimizar en aprovechamiento de las cañas de bambú.
- Dirigir la clasificación de las cañas útiles y las cañas que deben ser vendidas en las fincas aledañas.

## Cuadro 11

### *Supervisor mantenimiento*

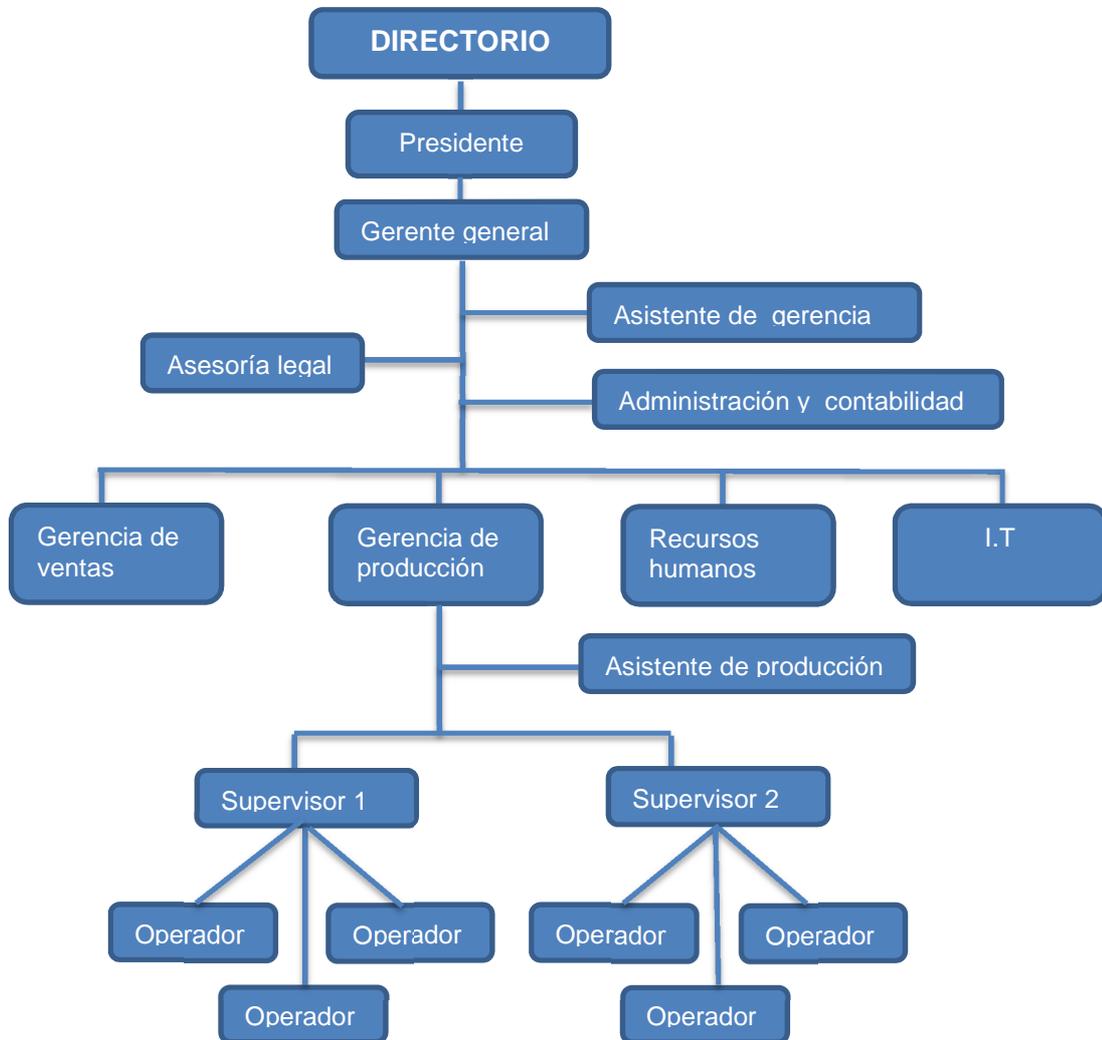
Nombre del puesto	Supervisor mantenimiento
<b>Edad</b>	Entre 20 y 35 años
<b>Sexo</b>	Masculino
<b>Características psicológicas</b>	Capacidad para trabajar bajo presión.
<b>Habilidades</b>	Manejo de herramientas y conocimiento mecánico
<b>Educación</b>	Tercer nivel.
<b>Idiomas</b>	Español.
<b>Conocimientos especiales</b>	En mantenimiento de maquinaria y fabricación de pisos
<b>Experiencia</b>	2 año mínimo en puestos similares
<b>Observaciones</b>	Capacidad de cumplir tiempos de entrega.

Los objetivos del puesto de supervisor de línea verde son:

- Responsable del control de calidad de los pisos fabricados
- Controlar que todos los procesos se hayan ejecutado efectivamente.
- Los pisos fabricados deben estar en óptimas condiciones para su embalaje.

#### **3.1.8.3. Organigrama de Indubambú**

A continuación se observa a detalle el organigrama del directorio conformado por Indubambú. Este organigrama ayuda a visualizar de mejor manera como la empresa Indubambú está organizada administrativamente y cuáles son las jerarquías con las que se maneja la empresa de manera general, cabe recalcar que dependiendo de los pedidos adicionales que Indubambu tenga mensualmente también es posible que se requiera de mano de obra adicional.



**Figura 35. Organigrama de la empresa Indubambú**

Tener en cuenta que la empresa también requiere servicios de profesionales en tecnología informática o de mantenimiento para las máquinas, estos servicios son requeridos aproximadamente dos veces a la semana pero es importante mencionarlos ya que forman parte de la empresa.

### 3.1.9. Infraestructura de la empresa

Indubambu cuenta con tres fincas de aproximadamente 30 hectáreas y adicional cuenta con su planta de procesamiento en calderón cuya extensión es de 2 hectáreas de terreno y en las cuales se utiliza una hectárea para el almacenamiento de madera y bambú seco.

#### 3.1.9.1. Capacidad Instalada de Indubambú

Indubambú es una empresa que cuenta con 30 trabajadores trabaja cinco días a la semana con una total de 160 horas, a continuación más detalle.

#### Cuadro 12.

##### *Calculo de capacidad instalada de Indubambú*

	Tiempo	Unidades trabajadas	Total M2 de piso
Producción	1 hora	6,25 m2	
Producción	8 horas	50 m2	
Producción	160 horas/20 días laborables ( capacidad mensual actual)		1000 m2 de piso
Producción	6 meses		6000 m2 de piso
Producción	1 año		12000 m2 de piso

- **Margen de contribución**

Es importante el cálculo del margen de contribución para posteriormente plantear las estrategias que vayan de acuerdo a lo que la empresa busca teniendo en cuenta la situación actual de la compañía, considerar que

para dicho cálculo se toma en cuenta el total de ventas brutas (V) y los costos variables que incluyen el costo de ventas, horas extras, gastos generales y servicios prestados. Todos estos valores se los puede encontrar en el estado de resultados de la empresa. Ver anexo M

$$\text{Margen de contribución} = \text{Ventas} - \text{Costos Variables}$$

$$MC = V - CV$$

$$MC = 142\,453,77 - 88\,738,21$$

$$MC = 53\,715.56$$

$$\text{Margen de contribución (\%)} = \frac{\text{Ventas} - \text{Costos Variables}}{\text{Ventas}}$$

$$MC = \frac{V - CV}{V}$$

$$MC = \frac{142\,453,77 - 88\,738,21}{142\,453,77}$$

$$MC = 38\%$$

### 3.1.9.2. Definición y caracterización del producto

En base a lo que indica Kotler y Amstrong (2013), “las tablillas de pisos de bambú deben ser descartados como un producto de consumo debido a que son adquiridos por grandes empresas distribuidoras o incluso arquitectos o constructoras como producto industrial ya que va a ser utilizados para decoración o acabados de construcciones”.

Con base a la información del SENA E enviada mediante Pro Ecuador (2015) la sub partida arancelaria sugerida para el producto objeto de tesis es la: 4412.10

### Cuadro 13

#### **Clasificación del producto**

Código	Designación de la mercancía
44.12	Madera contrachapada, madera chapada y madera estratificada similar.
4412.10.00	- De bambú.

Fuente: (Pro Ecuador , 2015)

Se ha detectado que el bambú es uno de los mejores materiales que se puede utilizar para la realización de pisos en los pisos, no tan sólo por su durabilidad y firmeza, sino también porque es ambientalmente amigable. El bambú es una planta gramínea de rápido crecimiento, muy valorada por sus cualidades y por ser un recurso natural renovable, el bambú ofrece una amplia variedad de productos que cubren las necesidades comerciales e incluso de subsistencia de las personas en todo el mundo (Salamanca, 2002).



**Figura 36. Tablillas para pisos de bambú**

Las características más significativas del piso de bambú es que posee una mayor densidad y rigidez con relación a los pisos de madera, resiste al rozamiento y desgaste, posee características de anti deformación, no se ve afectada por plagas como las termitas u hormigas después de haber sido tratada, es un material fresco para el verano e ideal para las personas alérgicas al polvo ya que es de fácil limpieza.

- **Características del producto de exportación**

Largo de la tablilla: 120 cm

Ancho de la tablilla: 12,5 cm

Espesor de la tablilla: 1,4 cm

Para la exportación del producto se utilizará un contenedor de 20 pies estándar, a continuación más detalle:



**Figura 37. Contenedor**

**Tabla 6**

***Medidas del contenedor de 20 pies***

Medidas	Externa (metros)	Interna (metros)
Largo	6,05	5,90
Ancho	2,43	2,34
Alto	2,59	2,40

**Tabla 7**

***Capacidad del contenedor de 20 pies***

Capacidad	
Volumen	33,3 m <sup>3</sup>
Peso	21.700 kg – 25.000 kg

**Tabla 8*****Cantidad de producto utilizado para la exportación de tablillas de piso de bambú***

	Medidas	Unidades utilizadas x pallet	Unidades utilizadas x contenedor
Tablillas	120cm x 12,5 cm x 1,4 cm	490	4900
Cajas	121,5 cm x 14 cm x 15,5 cm	49	490
Pallets	120 cm x 100 cm	-	10

Cabe recalcar que cada caja que contiene 10 tablillas, a su vez representa 1.5 m<sup>2</sup> de piso de bambú, tomando como referencia el cuadro número 14, se puede visualizar que se utilizarán 490 cajas por cada contenedor de 20 pies, lo que nos da un total de 735 m<sup>2</sup> por cada contenedor.

- **Requisitos legales que debe cumplir el producto para su exportación**

Como requisito previo el proveedor de la madera debe contar con una Licencia de Aprovechamiento Forestal, para lo cual se debe registrar en el Sistema de Administración Forestal SAF (<http://saf.ambiente.gob.ec>). Todos los registros tienen duración indefinida, mientras que dure la actividad. Cabe mencionar que es el productor de la madera quien debe registrarse (es quien debe obtener la Licencia de Aprovechamiento Forestal), más no el exportador. En el caso de que el exportador no sea quien produzca, debe tener como proveedor a productores de madera que estén ejecutando la actividad legalmente, es decir, que tengan la Licencia de Aprovechamiento Forestal. Es necesario que se revise el

(Anexo N) para tener el panorama claro de los requisitos y también se detallan los pasos a seguir para obtener dichos requerimientos.

### 3.3. Clientes

El análisis de los clientes permite realizar una investigación del mercado internacional que se la llevará a cabo con base a fuentes secundarias con la finalidad de reconocer el mercado objetivo de las tablillas para pisos de bambú.

#### 3.3.1. Investigación del mercado

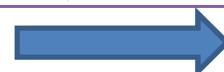
Dicha investigación está direccionada a definir la situación actual del mercado mundial de las tablillas de bambú para pisos y establecer el país idóneo para poder enviar el producto y poder establecer una relación comercial internacional. Todo este estudio de mercado se debe llevar a cabo mediante cifras, datos estadísticos basadas en fuentes reales y percibir la tendencia mundial a adquirir pisos de bambú. A continuación cuadro donde se muestran los principales países que importan el producto objeto de estudio bajo la partida 4412.10

**Tabla 9**

#### ***Países importadores a nivel mundial***

Importadores	Indicadores comerciales			
	Valor importada en 2014 (miles de USD)	Cantidad importada en 2014	Unidad de cantidad	Participación en las importaciones mundiales (%)
<b>Estados Unidos</b>	28.866	19.339	Toneladas	18,8
<b>Países Bajos</b>	21.794	20.130	Toneladas	14,2
<b>India</b>	9.886	6.623	Toneladas	6,4
<b>Angola</b>	5.744	5.880	Toneladas	3,7
<b>Kuwait</b>	5.673	6.267	Toneladas	3,7
<b>Omán</b>	5.025	5.723	Toneladas	3,3

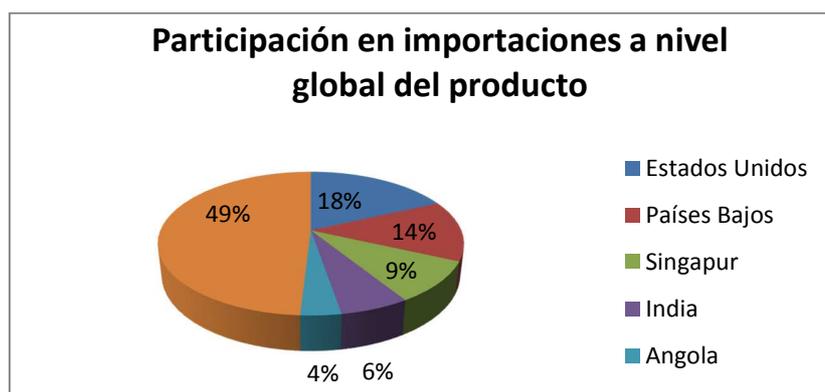
Continua



Importadores	Indicadores comerciales			
	Valor importada en 2014 (miles de USD)	Cantidad importada en 2014	Unidad de cantidad	Participación en las importaciones mundiales (%)
<b>Japón</b>	3.638	2.437	Toneladas	2,4
<b>Australia</b>	3.201	2.196	Toneladas	2,1
<b>Líbano</b>	3.023	3.268	Toneladas	2
<b>Bélgica</b>	2.899	0	No medida	1,9
<b>Francia</b>	2.874	1.108	Toneladas	1,9
<b>Portugal</b>	2.608	1.900	Toneladas	1,7
<b>Canadá</b>	2.323	1.556	Toneladas	1,5

Fuente: (TradeMap, 2015)

En lo que corresponde a la importación mundial de madera contrachapada, madera chapada y madera estratificada similar de bambú correspondiente a la partida 4412.10 se observa una clara ventaja de Estados Unidos con respecto a los demás países, con un valor de más de 28 mil dólares y más de 19 toneladas, representando el 18,8% de participación en las importaciones mundiales (Anexo O). Para visualizar mejor los aspectos relevantes que se deben tomar en cuenta en el momento de la selección de mercado, a continuación figuras comparativas de los países que dominan las importaciones en cuanto al producto objeto de estudio bajo la partida 4412.10



**Figura 38. Importaciones a nivel global del producto**

El gráfico claramente refleja la superioridad de Estados Unidos en el mercado, específicamente para el producto de madera contrachapada, madera chapada y madera estratificada similar: de bambú.

**Tabla 10.**

***Exportaciones del producto***

Países importadores	Valor Exportado en miles USD	Participación en las Exportaciones
Estados Unidos	7.738	7,1%
Países Bajos	4.450	4,1%
Singapur	720	0,7%
India	95	0,1%
Angola	0	0,0%
Otros	78.174	51,0%

En la figura y en la tabla número 9 se puede observar que los países que son líderes en las importaciones del producto representan un porcentaje muy bajo en las exportaciones y aunque Estados Unidos figura con un 7,1% en sus exportaciones del producto, el mercado claramente está dominado por otros países.



**Figura 39. Exportaciones del producto**

También es esencial para la investigación de mercado observar las empresas a nivel mundial que son líderes en las importaciones del producto clasificado bajo la partida 4412.10

**Tabla 11**

***Empresas líderes en importación del producto***

Nombre de la empresa	# de empleados	País	Ciudad	Sitio web
<b>Abrasive-Tool Corp.</b>	51-100	EEUU	Rochester	<a href="http://www.abrasivetool.com">http://www.abrasivetool.com</a>
<b>Empire Building Materials, Inc.</b>	51-100	EEUU	Bozeman	<a href="http://www.empireinc.com">http://www.empireinc.com</a>
<b>Acoustical Material Services, Inc.</b>	501-1000	EEUU	Santa Fe Springs	<a href="http://www.a-m-s.com">http://www.a-m-s.com</a>
<b>BV Houthandel voorheen Firma J.D. Schuilenga</b>	11-20	Países Bajos	Surhuisterveen	<a href="http://www.schuilengahout.nl">http://www.schuilengahout.nl</a>
<b>Fiberplast BV</b>	1-10	Países Bajos	Drachten	<a href="http://www.fiberplast.eu">http://www.fiberplast.eu</a>
<b>Muyrers &amp; Wijnen Bouwmaterialen BV</b>	1-10	Países Bajos	Simpelveld	<a href="http://www.mw.nl">http://www.mw.nl</a>
<b>Kay Huat Trading Co. (Pte)Ltd</b>	11-20	Singapur	Singapore	
<b>Alkemaal Singapore Pte Ltd</b>	1-10	Singapur	Singapore	
<b>Louis Teak Lumber (S) Pte Ltd</b>	Unknown	Singapur	Singapore	
<b>P G Associates Pvt Ltd</b>	1-10	India	New Delhi	
<b>Vritti Impex Pvt Ltd</b>	21-50	India	Mumbai	
<b>Sudarshan Plywoods Ltd.</b>	11-20	India	Aurangabad	<a href="http://www.attalgardens.com">http://www.attalgardens.com</a>

Fuente: (TradeMap, 2015)

### 3.3.2. Perfil del mercado objetivo

Para definir el perfil del mercado se toma como referencia los cinco principales países importadores del producto y se revisará los indicadores socioeconómico de cada uno. La tabla a continuación mostrará datos macro considerados los más relevantes de cada país en el aspecto socioeconómico; como el tamaño de su población su producto interno bruto per capital, sus importaciones e importaciones y su balanza comercial, tomando en cuenta estos aspectos podremos posteriormente establecer el mercado meta a donde

será dirigido el producto. Con base a la tabla número 9 es importante mostrar los indicadores de los principales países importadores del producto objeto de estudio a nivel mundial a fin de tener el panorama claro de la situación económica de cada país y poder delimitar el mercado meta.

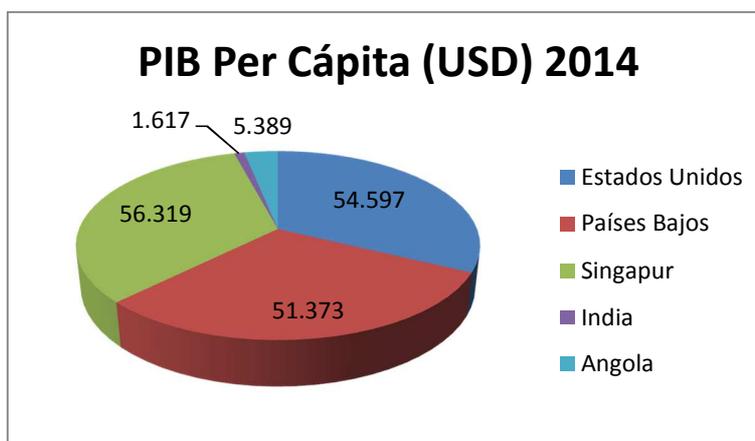
## Cuadro 14

### Indicadores socioeconómicos

País	Estados Unidos	Países Bajos	Singapur	India	Angola
<b>Capital</b>	Washington	Amsterdam	Singapur	Nueva Delhi	Luanda
<b>Población</b>	319.047.000	16.864.000	5.470.000	1.267.401.849	24.383.000
<b>Superficie</b>	9.831.510 km <sup>2</sup>	41.500 km <sup>2</sup>	716 km <sup>2</sup>	3.287.260 km <sup>2</sup>	1.246.700 km <sup>2</sup>
<b>Moneda</b>	Dólares (USD)	Euros	Dólares Singapur (SGD)	Rupias indias (INR)	Kwanzas
<b>Pertenece a</b>	G20, G8, FMI, TLCAN, OEA, OCDE, ONU	CoE, Zona Euro, EEE, FMI, OTAN, OCDE, ONU, OSCE, UE	ACD, ANSA, FMI, ONU	ACD, BIMSTEC, BRICS, G20, FMI, MGC, ONU, ASACR	ACP, CEEAC, FMI, ONU, OPEP, SADC, UA
<b>PIB en millones (USD)</b>	17.418.925	866.354	308.051	2.049.501	131.401
<b>PIB Per Cápita (USD)</b>	54.597	51.373	56.319	1.617	5.389
<b>Deuda en millones (USD)</b>	17.340.039	599.161	305.662	1.228.739	43.661
<b>Deuda Per Cápita (USD)</b>	54.748	35.345	55.616	988	1.844
<b>Déficit en millones (USD)</b>	-964.975	-19.654	13.133	-135.502	-416
<b>Gasto público en millones (USD)</b>	6.138.816,2	405.755,8	56.230,7	506.388,0	50.648,1
<b>Exportaciones en millones (USD)</b>	1.623.196,8	672.358,0	409.769,0	317.380,0	62.400,0
<b>Importaciones en millones (USD)</b>	2.409.384,6	586.763,9	366.247,0	460.411,7	28.320,0
<b>Balanza comercial en millones (USD)</b>	-786.187,8	85.594,1	43.522,0	-143.031,7	34.080,0

Fuente: (Datos Macro, 2015)

A continuación se indicará un gráfico comparativo con el objetivo de representar de mejor manera los datos socioeconómicos de los principales países consumidores de madera contrachapada, madera chapada y madera estratificada similar: de bambú, como indica su partida comercial.



**Figura 40. Comparativo del PIB per cápita de los posibles países destino**

En la figura podemos observar que Singapur, Estados Unidos y Países Bajos tienen un producto interno bruto per cápita sobre los 54 mil dólares reflejando un poder adquisitivo elevado al igual. Sin embargo Angola e India reflejan un poder adquisitivo mucho más bajo.

### 3.3.3. Valoración del mercado

La valoración del mercado se basa en el valor unitario en dólares sobre la unidad de cantidad. Según TradeMap (2015) que es en donde se respaldó la realización de la tabla número 12 ver (Anexo P).

**Tabla 12.****Valoración del mercado**

País	Valor importado (miles de USD)	Cantidad importada	Unidad de cantidad	Valor unitario (USD/unidad)
Estados Unidos	28.866	19.339	Toneladas	<b>1.493</b>
Países Bajos	21.794	20.130	Toneladas	<b>1.083</b>
Singapur	14.841	33.388	M3	<b>445</b>
India	9.886	6.623	Toneladas	<b>1.493</b>
Angola	5.744	5.880	Toneladas	<b>977</b>

Fuente: (TradeMap, 2015)

El valor unitario es el resultado del valor entre la cantidad. Indica el valor promedio de transacciones por unidad de medida. El valor unitario se expresa en unidades monetarias por unidad de cantidad. Por consiguiente, depende de las condiciones que rijan la definición de las unidades de cantidad (TradeMap, 2015).

### 3.3.4. Selección del mercado objetivo

Tomando en cuenta las fuentes secundarias y también variables de Indubambú al haber realizado un acercamiento con clientes estratégicos ubicados en Estados Unidos, se ha delimitado a este país como destino de las tablillas de bambú para pisos. Es importante considerar que para tomar tan decisión se basó la investigación en datos estadísticos y porcentajes arrojados por fuentes verídicas y confiables como TradeMap y el Banco Central del Ecuador, donde pudimos observar la gran ventaja y tendencia que Estados Unidos tiene sobre los demás países analizados como cliente potencial a nivel global del producto descrito bajo la partida 441210 madera contrachapada, madera chapada y madera estratificada similar; de bambú.

Adicionalmente también fue importante los indicadores macroeconómicos de cada país, estos datos nos llevaros una vez más a elegir como destino del producto a Estados Unidos ya que no solo posee varias políticas de desarrollo sustentable consientes y amigables con el medio ambiente, sino que también es un país de un gran poder adquisitivo y una economía estable lo que hace mucho más viable la apertura del mercado de tablillas de bambú para pisos de la empresa Indubambú en el mercado de Estados Unidos.

Considerando la información proporcionada por la empresa Indubambú y también páginas web de empresas dedicadas a la comercialización de pisos de bambú, al ser las tablillas un producto industrial se pudo determinar un nicho de mercado más específico a donde está dirigido el producto, y es justamente a empresas mayoristas distribuidores de productos de construcción, empresas constructoras y arquitectos.

### **3.3.5. Demanda aparente**

La demanda aparente se refiere a la demanda estimada para un periodo establecido y se elabora cuando no existen datos de la demanda histórica, basándose la estimación en datos anuales de producción, exportación, importación y stock del bien en estudio.

$$\text{Demanda Aparente} = \text{Producción Nacional} + \text{Importaciones} - \text{Exportaciones}$$

Para realizar el cálculo se toma de referencia las importaciones y exportaciones de la partida Producto: 441210 Madera contrachapada, madera chapada y madera estratificada similar : de bambú; además se partirá del supuesto que la producción nacional es igual a sus exportaciones, por no contar con información estadística y saber que los Estados Unidos no cuenta con plantaciones propias de bambú.

**Tabla 13.****Variación de las importaciones**

Importaciones		
Año	Toneladas	% Variación
2010	17.014	
2011	14.557	(14,44)
2012	12.724	(12,59)
2013	22.184	74,35
2014	19.339	(12,82)
Promedio		8,62

Como se puede apreciar las importaciones de la partida 441210 para 2010 fueron de 17.014 toneladas y en 2014 alcanzaron las 19.339, existiendo una variación promedio para el período de 8.62%, porcentaje que se tomará para efectuar las proyección de las importaciones para los próximos 10 años.

**3.3.5.1. Proyección de las Importaciones**

Para realizar esta proyección se utilizará la fórmula de crecimiento poblacional o logarítmico, que se aprecia a continuación:

$$P_1 = P_0 * (1 + r)^n$$

Dónde

$P_0$  (Población inicial) = 19.339

$r$  (variación): 8.62% = 0.0862

$n$  (años): 10 años = 10

Reemplazando:

Para determinar la proyección de las importaciones para el año 2015:

$$P_{2015} = 19.339 * (1 + 0.0862)^1$$

$$P_{2015} = 19.339 * 1,0862$$

$$P_{2015} = 21.007 \text{ Toneladas}$$

Para calcular los siguientes años se utiliza el mismo sistema, cuyos valores se reflejan en la siguiente tabla.

**Tabla 14.**

***Proyección de las importaciones***

Referencia	Año	Toneladas
0	2014	19.339
1	2015	21.007
2	2016	22.818
3	2017	24.785
4	2018	26.922
5	2019	29.244
6	2020	31.765
7	2021	34.504
8	2022	37.480
9	2023	40.711
10	2024	44.222

**Tabla 15.**

***Variación de las exportaciones***

Exportaciones		
Año	Ton	% Variación
2010	2.985	
2011	4.895	63,99
2012	3.536	(27,76)
2013	5.050	42,82
2014	5.854	15,92
<b>Promedio</b>		<b>23,74</b>

Como se puede apreciar las exportaciones de la partida 441210 para 2010 fueron de 2985 toneladas y en 2014 alcanzaron las 5.854 toneladas, existiendo una variación promedio para el período de 23.74%, porcentaje que se tomará para efectuar las proyección de las exportaciones para los próximos 10 años.

### 3.3.5.2. Proyección de las exportaciones

Para realizar esta proyección se utilizará la fórmula de crecimiento poblacional o logarítmico, que se aprecia a continuación:

$$P_1 = P_0 * (1 + r)^n$$

Dónde

$P_0$  (Población inicial) = 5.854

r (variación): 23,74% = 0.2374

n (años): 10 años = 10

Reemplazando:

Para determinar la proyección de las exportaciones para el año 2015:

$P_{2015} = 5.854 * (1 + 0.2374)^1$

$P_{2015} = 5.854 * 1,2374$

$P_{2015} = 7.244$  Toneladas

Para calcular los siguientes años se utiliza el mismo sistema, cuyos valores se reflejan en la siguiente tabla.

**Tabla 16.**

#### ***Proyección de las exportaciones***

Referencia	Año	Toneladas
0	2014	5.854
1	2015	7.244
2	2016	8.963
3	2017	11.091
4	2018	13.725
5	2019	16.983
6	2020	21.015
7	2021	26.003
8	2022	32.177
9	2023	39.816
10	2024	49.268

### 3.3.5.3. Consumo aparente

Como se puede apreciar la demanda aparente para el año 2015, se calculó en 21.007 toneladas, de mantenerse la tendencia para el año 2024 sería de 44.222 toneladas, por lo que existe un gran mercado tanto presente como futuro.

**Tabla 17.**

#### **Consumo aparente**

Ref.	Año	Producción nacional (1)	Importaciones (2)	Exportaciones (3)	Demanda aparente (1+2-3)
1	2015	6.359	21.007	6.359	21.007
2	2016	6.907	22.818	6.907	22.818
3	2017	7.503	24.785	7.503	24.785
4	2018	8.150	26.922	8.150	26.922
5	2019	8.852	29.244	8.852	29.244
6	2020	9.616	31.765	9.616	31.765
7	2021	10.445	34.504	10.445	34.504
8	2022	11.345	37.480	11.345	37.480
9	2023	12.323	40.711	12.323	40.711
10	2024	13.386	44.222	13.386	44.222

### 3.4. Análisis Situacional FODA

Una vez culminado el análisis del entorno e interno es fundamental realizar el análisis situacional tomando en cuenta las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades de cada factor identificado, a continuación podemos visualizar en los cuadros más detalle.

**Cuadro 15****Detalle de oportunidades y amenazas**

<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<b>Macro ambiente</b>	
Gobierno nacional está impulsando a las empresas exportadoras a través varias instituciones como; Pro Ecuador, Pro export, Ministerio de la Producción o Corporación Financiera Nacional CFN.	Entorno político actual inestable
Cero impuestos a las exportaciones	Políticas Ambientales exigentes
Mercado en constante cambio y crecimiento.	Certificaciones ambientales internacionales mandatorios.
El Mercado internacional tiene gran aceptación por productos naturales y ecológicos.	Altos costos de la tecnología de punta
Fomentar una cultura de desarrollo sostenible amigable con el medio ambiente.	Mercado relativamente nuevo para Ecuador
Productos ecológicos preferidos por los países dejando de lado su costo	
Situación geográfica adecuada para la producción de bambú.	
<b>Clientes</b>	
Fidelidad en los clientes nacionales	Clientes internacionales exigentes
Acercamiento con clientes internaciones	
<b>Competidores</b>	
Servicio personalizado con los clientes tanto nacionales como internacionales	Poseen tecnología más avanzada
	Líderes en el mercado mundial de pisos de bambú
	Competidores con alta capacidad financiera
<b>Proveedores</b>	
Varias hectáreas propias de bosques de bambú	Algunos proveedores no pueden cumplir con las normas de certificación.
<b>Productos sustitutos</b>	
Los pisos de bambú son reconocidos como un material superior en todo sentido	Precios más económicos

**Cuadro 16*****Detalle de fortalezas y debilidades***

<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<b>Cadena de valor</b>	
Materia prima a disposición de la empresa	La empresa debe pagar un precio justo por las cañas de bambú.
Trabajadores comprometidos y motivados	Falta de asignación de actividades a cada trabajador.
La empresa cuenta con un show room	La empresa no cuenta con transporte propio
Buen aprovechamiento de las cañas de bambú	Recursos insuficientes para una mejor promoción del producto.
El servicio es personalizado	Producto nuevo y poco conocido en el mercado.
No se requiere de gran cantidad de insumos para la elaboración del producto	No existe un sistema óptimo de post venta.
Uso de material amigables con el medio ambiente	Material utilizado que sea amigable con el medio ambiente no permite la reducción de costos en este aspecto.
Aprovechamiento de los desechos	No se cuenta con una persona de planta para el mantenimiento de la maquinaria.
Tecnología de punta y maquinaria con gran capacidad	No existe cabida al aumento de horarios de trabajo en caso de requerirlo.
Instalaciones propias por lo que no se paga arriendo	La mayor parte de las instalaciones es ocupada por Madel.
Se garantiza la calidad del producto mediante personal capacitado.	Algunos clientes deciden realizar la instalación del producto por sus medios y puede poner en riesgo la calidad final de producto dando una mala imagen
Empleo a personas del área tanto en los Bancos como en Calderón	Se contrata servicios a terceros para la instalación de pisos
Certificaciones de calidad vigentes	
Producto final de excelente calidad	

**3.5. Factores Claves del éxito**

Una vez identificadas las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la empresa Indubambu se establecieron seis factores claves del éxito en este sector y a los que se les asignó un valor de acuerdo a su importancia; comenzando desde cero para el factor que se considera menos importante hasta diez para el factor considerado como el de mayor importancia.

**Tabla 18.*****Matriz factores claves del éxito***

Factores clave	Importancia
Calidad del producto	9
Enfoque ecológico	8
Experiencia	7
Imagen y reputación	6
Precio	5
Presencia y alcances de la marca	4

**3.5.1. Matriz de priorización y evaluación de factores internos**

Con la finalidad de identificar las fortalezas que se deben desarrollar y las debilidades que se deben corregir, se debe realizar un cruce de variables entre factores críticos del éxito y las fortalezas y debilidades obtenidas como el resultado del análisis FODA. Dicha matriz permite otorgar un nivel de prioridad a los factores internos de la empresa y para desarrollarla correctamente se deben colocar en la primera fila los factores claves del éxito y en la primera columna, las fortalezas y debilidades encontradas.

Considerando el efecto que cada factor produce en el rendimiento de la empresa, se debe asignar un valor del uno al diez, tomando en cuenta que el número uno es sin importancia y que el número diez es muy importante. Una vez asignada la calificación, estos valores deben ser multiplicados por los valores que tiene cada factor crítico del éxito, finalmente se realiza la sumatoria y se obtiene el valor ponderado de cada factor ya sea debilidad o fortaleza, permitiendo definir las cifras más altas y delimitar su nivel de priorización en la organización, considerando que la nota más alta será el factor de mayor importancia.

Tabla 19.

**Matriz de priorización de factores internos-fortalezas**

Factores clave del éxito	Calidad del producto	Enfoque ecológico	Experiencia	Imagen y reputación	Precio	Presencia y alcances de la marca	TOTAL	PRIORIDAD
Importancia	9	8	7	6	5	4		
<b>Fortalezas</b>								
Materia prima a disposición de la empresa	10	10	9	7	8	7	343	4
Trabajadores comprometidos y motivados	10	9	9	6	4	5	301	13
La empresa cuenta con un show room	9	8	9	7	7	4	311	11
Buen aprovechamiento de las cañas de bambú	10	10	8	7	8	7	336	7
El servicio es personalizado	9	9	8	7	6	7	309	12
No se requiere de gran cantidad de insumos para la elaboración del producto	9	9	9	8	7	6	323	9
Uso de material amigables con el medio ambiente	10	9	9	9	8	7	347	3
Aprovechamiento de los desechos	10	10	9	7	7	5	330	8
Tecnología de punta y maquinaria con gran capacidad	10	10	8	7	5	6	317	10
Instalaciones propias por lo que no se paga arriendo	10	10	9	8	7	6	340	5
Se garantiza la calidad del producto mediante personal capacitado.	10	10	10	8	6	5	338	6
Empleo a personas del área tanto en los Bancos como en Calderón	7	6	5	5	4	2	204	14
Certificaciones de calidad vigentes	10	10	10	8	8	6	352	2
Producto final de excelente calidad	10	10	10	9	8	7	362	1

Mediante la matriz realizada se pudo identificar las fortalezas que más contribuyen a la empresa Indubambú para alcanzar los factores claves del éxito, entre los cuales se puede nombrar:

- Producto final de excelente calidad
- Certificaciones de calidad vigentes
- Uso de materiales que son amigables con el medio ambiente
- Se garantiza la calidad del producto mediante personal capacitado
- Materia prima a disposición de la empresa

Como base de las estrategias de marketing de la empresa, se tomarán en cuenta los factores que se destacaron. A continuación se realiza el mismo proceso pero tomando en cuenta las debilidades de la empresa y poder delimitar aquellas que son prioritarias dependiendo el valor conseguido. Una vez que se priorizaron las fortalezas y debilidades se seleccionaron los diez factores con la mayor puntuación con la finalidad de realizar la matriz de evaluación del análisis interno que se obtiene al establecer el valor ponderado de cada una de las diez variables de las fortalezas y debilidades y multiplicándolas por un factor asignado de acuerdo al grado de importancia, el valor asignado debe estar en el rango de 0,0 y 1,0 y en cuanto al valor que se asigne de acuerdo a la importancia, la nota más alta será cuatro representando eficacia y uno la más baja representando deficiencia.

El análisis interno que reflejo la empresa Indubambú mediante la matriz EAI indica que tiene fortalezas que pueden ser utilizadas es su estrategia para su crecimiento y desarrollo y también tiene debilidades que deben ser analizadas y corregidas, debido a que la calificación de la empresa fue de 2,43 esto nos lleva a ver a la empresa en una posición interna débil (tabla 21)

Tabla 20.

**Matriz de priorización de factores internos-debilidades**

Factores clave del éxito	Calidad del producto	Enfoque ecológico	Experiencia	Imagen y reputación	Precio	Presencia y alcances de la marca	TOTAL	PRIORIDAD
Importancia	9	8	7	6	5	4		
<b>Debilidades</b>								
La empresa debe pagar por las cañas de bambú.	6	2	5	6	5	3	178	11
Falta de asignación de actividades a cada trabajador.	7	3	6	5	5	4	200	9
La empresa no cuenta con transporte propio	2	5	6	4	4	2	152	12
Recursos insuficientes para una mejor promoción del producto.	8	8	5	10	10	10	321	1
Producto nuevo y poco conocido en el mercado.	9	7	4	10	9	10	310	2
No existe un sistema óptimo de post venta.	5	10	8	6	4	5	257	5
Material utilizado que sea amigable con el medio ambiente no permite la reducción de costos en este aspecto.	7	6	10	5	8	1	255	6
No se cuenta con una persona de planta para el mantenimiento de la maquinaria.	7	7	4	6	6	10	253	7
No existe cabida al aumento de horarios de trabajo en caso de requerirlo.	8	4	7	3	5	4	212	8
La mayor parte de las instalaciones es ocupada por Madel.	4	5	5	7	5	4	194	10
Algunos clientes deciden realizar la instalación del producto por sus medios y puede poner en riesgo la calidad final de producto dando una mala imagen	10	6	7	9	7	1	280	3
Se contrata servicios a terceros para la instalación de pisos	10	6	6	7	7	4	273	4

Tabla 21.

**Matriz de evaluación del análisis interno**

Listado de fortalezas y debilidades	Calificación	Ponderación	Importancia	Efectividad ponderada
<b>FORTALEZAS</b>				
Producto final de excelente calidad	362	0,1	4	0,4
Certificaciones de calidad vigentes	352	0,1	3	0,3
Uso de material amigables con el medio ambiente	347	0,1	3	0,3
Materia prima a disposición de la empresa	343	0,1	2	0,2
Instalaciones propias por lo que no se paga arriendo	340	0,1	2	0,2
Se garantiza la calidad del producto mediante personal capacitado.	338	0,1	2	0,2
Buen aprovechamiento de las cañas de bambú	336	0,01	2	0,02
Aprovechamiento de los desechos	330	0,01	2	0,02
No se requiere de gran cantidad de insumos para la elaboración del producto	323	0,01	2	0,02
Tecnología de punta y maquinaria con gran capacidad	317	0,1	3	0,3
<b>DEBILIDADES</b>				
Recursos insuficientes para una mejor promoción del producto.	321	0,1	2	0,2
Producto nuevo y poco conocido en el mercado.	310	0,03	2	0,06
Algunos clientes deciden realizar la instalación del producto por sus medios y puede poner en riesgo la calidad final de producto dando una mala imagen	280	0,02	2	0,04
Se contrata servicios a terceros para la instalación de pisos	273	0,02	1	0,02
No existe un sistema óptimo de post venta.	257	0,02	2	0,04
Material utilizado que sea amigable con el medio ambiente no permite la reducción de costos en este aspecto.	255	0,03	2	0,06
No se cuenta con una persona de planta para el mantenimiento de la maquinaria.	253	0,01	1	0,01
No existe cabida al aumento de horarios de trabajo en caso de requerirlo.	212	0,01	1	0,01
Falta de asignación de actividades a cada trabajador.	200	0,02	1	0,02
La mayor parte de las instalaciones es ocupada por Madel.	194	0,01	1	0,01
<b>TOTAL</b>	5943			2,43

### **3.5.2. Matriz de priorización y evaluación del análisis externo**

Al igual que cuando se realizó la evaluación del análisis interno se realizara el mismo proceso pero con los factores del entorno comenzando por las oportunidades y posteriormente se analizarán las amenazas del mercado, considerando los factores críticos del éxito se priorizarán las oportunidades y amenazas mediante matrices.

Una vez asignadas las calificaciones y priorizadas las variables de las oportunidades y amenazas podemos ver cuáles son aquellas que determinan la posición estratégica de la empresa. Posteriormente se procede a realizar la ponderación de las diez oportunidades y diez amenazas con la calificación más alta dando un valor de importancia a las oportunidades de tres para la más importante y cuatro para la menos importante, así mismo para las amenazas se asignará un valor de uno para la más importante y dos para la menos importante, esto se lo puede ver en la tabla número 21.

Con respecto a los resultados de ponderación de la matriz de análisis de factores externos (tabla 24), Indubambú obtuvo una calificación de 2,16 lo que significa que la empresa debe poner especial atención a sus amenazas ya que no está preparada para enfrentarlas y que en cuanto a sus oportunidades no las está aprovechando al cien por ciento a fin de obtener un mejor desarrollo para la compañía.

Tabla 22.

**Matriz de priorización de análisis externo-oportunidades**

Factores clave del éxito	Calidad del producto	Enfoque ecológico	Experiencia	Imagen y reputación	Precio	Presencia y alcances de la marca	TOTAL	PRIORIDAD
<b>Importancia</b>	9	8	7	6	5	4		
<b>Oportunidades</b>								
<b>Gobierno nacional está impulsando a las empresas exportadoras a través varias instituciones</b>	6	7	8	7	9	7	281	9
<b>Cero impuestos a las exportaciones</b>	8	7	7	6	9	6	282	8
<b>Mercado en constante cambio y crecimiento.</b>	9	8	6	4	5	4	252	10
<b>El mercado internacional tiene gran aceptación por productos naturales y ecológicos.</b>	10	10	8	9	6	9	346	1
<b>Fomenta una cultura de desarrollo sostenible amigable con el medio ambiente.</b>	8	10	9	8	7	5	318	4
<b>Productos ecológicos preferidos por los países dejando de lado el costo.</b>	10	10	9	9	4	6	331	3
<b>Situación geográfica adecuada para la producción de bambú.</b>	10	10	9	6	5	3	306	6
<b>Fidelidad en los clientes nacionales</b>	7	5	3	9	5	3	215	11
<b>Acercamiento con clientes internaciones</b>	10	8	5	7	7	6	290	7
<b>Servicio personalizado con los clientes tanto nacionales como internacionales</b>	7	7	4	5	5	3	214	12
<b>Varias hectáreas propias de bosques de bambú</b>	9	10	8	6	7	5	308	5
<b>Los pisos de bambú son reconocidos como un material superior en todo sentido</b>	10	10	9	10	5	6	342	2

Tabla 23.

**Matriz de priorización de análisis externo-amenazas**

Factores clave del éxito	Calidad del producto	Enfoque ecológico	Experiencia	Imagen y reputación	Precio	Presencia y alcances de la marca	TOTAL	PRIORIDAD
<b>Importancia</b>	9	8	7	6	5	4		
<b>Amenazas</b>								
<b>Entorno político actual inestable</b>	5	1	3	4	8	7	166	11
<b>Impuestos arancelarios altos y barreras de importación</b>	5	4	6	5	9	3	206	8
<b>Políticas ambientales exigentes</b>	8	10	8	4	6	7	290	2
<b>Certificaciones ambientales internacionales mandatorios.</b>	8	10	9	8	5	6	312	1
<b>Altos costos de la tecnología de punta</b>	9	4	4	4	8	3	217	7
<b>Mercado relativamente nuevo para Ecuador</b>	4	5	6	6	5	6	203	9
<b>Clientes internacionales muy estrictos</b>	9	7	5	7	3	5	249	3
<b>Competencia poseen tecnología más avanzada</b>	8	5	4	6	5	6	225	5
<b>Competidores son líderes en el mercado mundial de pisos de bambú</b>	6	5	6	4	5	3	197	10
<b>Competidores con alta capacidad financiera</b>	8	7	6	4	3	3	221	6
<b>Algunos proveedores no pueden cumplir con las normas de certificación.</b>	4	3	5	1	4	5	141	12
<b>Precios más cómodos de los productos sustitutos</b>	6	7	6	4	8	6	240	4

Tabla 24.

**Matriz de evaluación del análisis externo**

Listado de oportunidades y amenazas	Calificación	Ponderación	Importancia	Efectividad ponderada
<b>OPORTUNIDADES</b>				
El mercado internacional tiene gran aceptación por productos naturales y ecológicos.	346	0,06	3	0,18
Los pisos de bambú son reconocidos como un material superior en todo sentido	342	0,06	3	0,18
Productos ecológicos preferidos por los países dejando de lado el costo.	331	0,05	3	0,15
Fomenta una cultura de desarrollo sostenible amigable con el medio ambiente.	318	0,04	4	0,16
Varias hectáreas propias de bosques de bambú	308	0,04	3	0,12
Situación geográfica adecuada para la producción de bambú.	306	0,06	4	0,24
Acercamiento con clientes internaciones	290	0,03	4	0,12
Cero impuestos a las exportaciones	282	0,04	3	0,12
Gobierno nacional está impulsando a las empresas exportadoras a través varias instituciones	281	0,02	4	0,08
Mercado en constante cambio y crecimiento.	252	0,02	4	0,08
<b>AMENAZAS</b>				
Certificaciones ambientales internacionales mandatorios.	312	0,08	1	0,08
Políticas ambientales exigentes	290	0,08	1	0,08
Clientes internacionales muy estrictos	249	0,06	1	0,06
Precios más cómodos de los productos sustitutos	240	0,07	1	0,07
Competencia poseen tecnología más avanzada	225	0,06	2	0,12
Competidores con alta capacidad financiera	221	0,05	2	0,10
Altos costos de la tecnología de punta	217	0,04	1	0,04
Impuestos arancelarios altos y barreras de importación	206	0,03	2	0,06
Mercado relativamente nuevo para Ecuador	203	0,04	2	0,08
Competidores son líderes en el mercado mundial de pisos de bambú	197	0,04	1	0,04
<b>TOTAL</b>	5416			2,16

### 3.5.3. Matriz interna y externa

El puntaje obtenido en total del análisis estratégico se resume en la matriz Interna –Externa que según los totales de las matrices EFE y EFI se puede ubicar a la empresa en una posición alta media o débil. De acuerdo a la calificación obtenida por Indubambu de 2,43 en la matriz EFI y de 2,16 en la matriz EFE, la empresa se ubica en los cuadrantes II, V y VII que vienen a hacer la posición de conservar y mantener (Fred, 2003).

#### Cuadro 17.

##### **Matriz Interna –Externa Indubambú**

		Totales de la matriz EFI		
		Solido De 3,0 a 4,0	Promedio De 2,0 a 2,99	Débil De 1,0 a 1,99
Totales de la matriz EFE	Alto de 3,0 a 4,0	I	II	II
	Medio De 2,0 a 2,99	IV	V	VI
	Bajo De 1,0 a 1,99	VII	VIII	IX

Según Fred (2003), las estrategias que debe aplicar la empresa deben ser enfocadas a conservar y mantener considerando aspectos importantes como la penetración en el mercado y el desarrollo del producto.

### 3.5.4. Matriz de posición estratégica y evaluación de la acción.

Dicha matriz de posición estratégica y evaluación de la acción o también conocida como matriz PEYEA, servirá para confirmar los resultados obtenidos en la matriz interna y externa que ya previamente identificó la estrategia que debe utilizar la empresa. Según Fred (2003), para la realización de esta matriz se debe designar una ponderación a diversas variables que incluyen aspectos financieros (FF), la estabilidad del entorno de la empresa (EA), la ventaja competitiva (VC) y la fuerza de la industria (FI), que indica las mejores

estrategias que la empresa debe considerar y que a su vez pueden ser clasificadas como conservadoras, agresivas, defensivas o competitivas.

### Cuadro 18.

#### **Matriz de posición estratégica y evaluación de la acción PEYEA**

<b>Posición estratégica interna</b>	1	2	3	4	5	6	
<b>Fuerza Financiera (FF) Eje y</b>							
Utilidades	X						1
Rentabilidad		X					2
Liquidez			X				3
Riesgo del negocio		X					2
<b>Promedio FF</b>							2
<b>Ventaja Competitiva (VC) Eje x</b>	-6	-5	-4	-3	-2	-1	
Diferenciación						X	-1
Calidad del producto						X	-1
Lealtad de los clientes		X					-5
Poder de negociación				X			-3
<b>Promedio VC</b>							-2,5
<b>Posición estratégica externa</b>	-6	-5	-4	-3	-2	-1	
<b>Estabilidad del ambiente (EA) Eje y</b>							
Político				X			-3
Económico			X				-4
Tecnológico					X		-2
Social					X		-2
<b>Promedio EA</b>							-2,75
<b>Fuerza de la industria (FI) Eje x</b>	1	2	3	4	5	6	
Potencial de crecimiento				X			4
Barreras de entrada		X					2
Barreras de salida			X				3
Estabilidad financiera			X				3
<b>Promedio FI</b>							3

Una vez que se obtengan los resultados, se procede a graficar; asignando la sumatoria de los valores EA + FF en el eje "X" y la sumatoria de los valores obtenidos de VC y FI se asignan al eje "Y".

Tabla 25.

**Coordenadas de la matriz PEYEA**

Eje X:	FI + VC	$3 + (-2,50) = 0,50$
Eje Y:	FF + EA	$2 + (-2,75) = -0,75$
(X; Y) = (0,50; -0,75)		

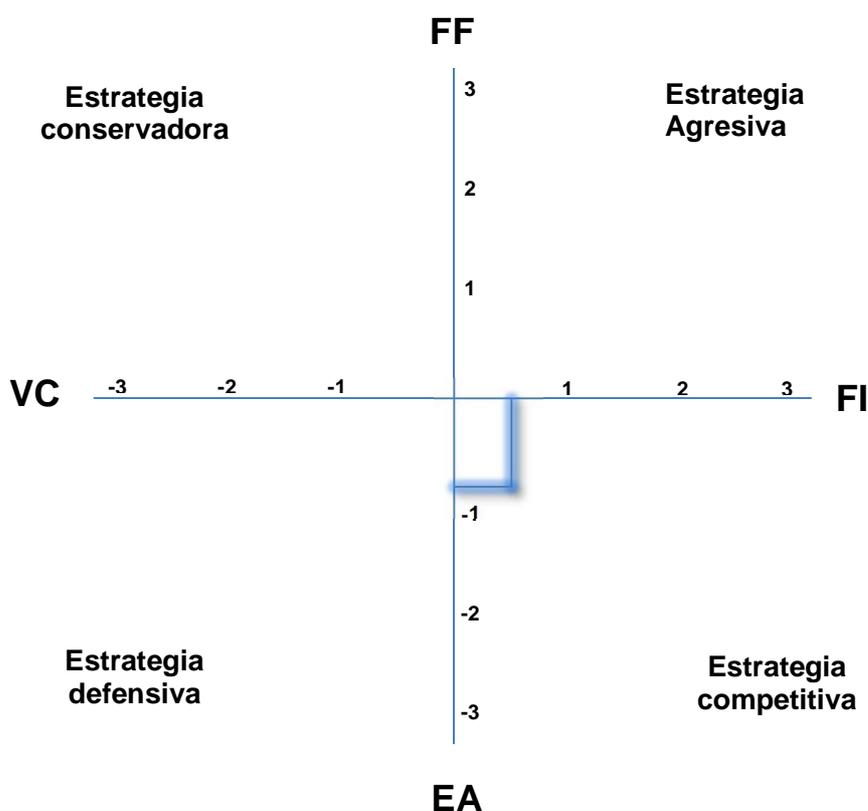


Figura 41. Matriz PEYEA de Indubambú

Mediante la matriz se observa que la empresa se ubica en el cuarto cuadrante donde se recomienda tomar estrategias competitivas entre las que se puede destacar; la integración hacia atrás, hacia Integración horizontal, hacia atrás, hacia adelante, penetración de mercado, desarrollo de mercado y de producto.

## **CAPÍTULO 4**

### **PROPUESTA ESTRATÉGICA DE INTERNACIONALIZACIÓN**

Hoy por hoy aquellas personas encargadas de la administración de las empresas deben tener una visión de futuro, una clara perspectiva de lo que la empresa está por enfrentar, de los retos y circunstancias venideras a corto y largo plazo, para que de esta manera se acopen de la mejor manera a los cambios que se den en su entorno y poder satisfacer eficientemente las necesidades que el mercado lo requiera.

Tal como indica Kotler y Armstrong (2013), la manera adecuada de comenzar con el proceso de planeación estratégica a nivel corporativo, es definir una misión general, la cual se convierte en el objetivo específico que guía a la empresa y lo que sugiere a determinar la necesidad de delimitar el camino para la empresa mediante sus objetivos generales y específicos.

#### **4.1. Definición de la misión de Indubambú**

Indubambú es una industria transformadora de bambú, que realiza procesos con altos estándares de calidad, eficiencia y un claro enfoque en el cuidado medioambiental, que busca satisfacer las necesidades del mercado nacional e internacional, favoreciendo la preservación del medio ambiente y el desarrollo socioeconómico de la cadena productiva del bambú en el Ecuador.

#### **4.2. Definición de la visión de Indubambú**

En los próximos cinco años Indubambú busca ser la empresa líder en la transformación industrial del bambú con una alta cobertura del mercado nacional e internacional reconocida por su vasta experiencia en sector industrial y comercial, por sus altos estándares de calidad de sus productos,

tecnología de vanguardia, capacidad innovadora, y el impacto positivo en el desarrollo social, ambiental y económico de la región y del país.

#### **4.3. Valores éticos y políticas de la empresa**

Para Indubambú, su fe, es uno de los pilares más importantes, ya que todo lo que hace, lo hace de corazón, poniendo de primero a Dios como eje principal y base para realizar cualquier proyecto y actuar con sabiduría y equidad.

- **Trabajo en Equipo:** La fuerza productiva, es lo que realmente mueve la empresa. Cuenta con un equipo muy humano, lleno de valores y sentido de pertenencia, ayudando siempre a la consecución de los objetivos corporativos, brindando siempre una respuesta positiva a todos nuestros clientes y satisfaciendo sus expectativas.
- **Honestidad:** Con honestidad, los clientes de Indubambú pueden estar tranquilos. Los productos atraviesan por un riguroso proceso de calidad, desde la producción, hasta su venta y despacho, según características y necesidades del cliente.
- **Responsabilidad:** La empresa es totalmente consciente que la responsabilidad es vital para seguir creciendo y lograr los objetivos corporativos. Cada día Indubambú trabajamos en ella, cumpliendo siempre a sus clientes.
- **Transparencia:** Los colaboradores se comprometen a orientar cualquiera de sus actuaciones dentro de los principios y valores éticos, respetando los derechos de los usuarios y los demás grupos de interés.

- **Integridad:** La empresa declara que los principios éticos contenidos en el código de conducta y ética empresarial, son el marco de actuación de los trabajadores, quienes se comprometen a respetarlo a llevarlo a cabo, dando ejemplo y haciéndolo cumplir.
- **Respeto:** Indubambú promueva un trato equitativo para con los empleados, proveedores, clientes y demás individuos que intervengan directa o indirectamente con la empresa.

#### **4.3. Objetivos organizacionales**

Los objetivos organizacionales serán propuestos a nivel macro y permitirán tener una idea clara de lo que busca la empresa, a su vez es importante que estos objetivos sean medibles, alcanzables y realizables, acotados en el tiempo. A continuación los objetivos que se consideran para Indubambú.

- Incrementar la rentabilidad de la empresa en un 11% para diciembre de 2016.
- Incrementar las ventas anuales totales de acuerdo con el plan de mercadeo tanto para el mercado local como internacional en un 11% para diciembre de 2016.
- Implantar una cultura ecológica, de seguridad industrial y de altos estándares de calidad al 100% del personal hasta agosto de 2016.
- Aumentar la participación en el mercado con un crecimiento del 10% para diciembre de 2016 con relación al 2015.

##### **4.3.1. Objetivos de internacionalización**

Tomando en cuenta los objetivos organizacionales, el siguiente paso es definir los objetivos operativos.

- Aumentar un 10% de la maquinaria utilizada para reducir tiempos de fabricación
- Reducir los costos operativos en un 5% con resultados a partir del primer semestre del 2016
- Alcanzar un 25% de las utilidades netas de la empresa sobre el monto de las ventas totales al finalizar el segundo semestre del 2016
- Destinar el 50% de la producción total de tablillas para pisos de bambú al mercado internacional al finalizar el segundo semestre del 2017.
- Ofrecer dos cursos de capacitación anuales al 100 % del personal dependiendo de la función que desempeñe enfocados en el mejoramiento continuo, estándares de calidad y responsabilidad ambiental.

#### **4.4. Estrategia competitiva genérica**

Como se indica en el primer capítulo, Según Porter (1990), existen tres estrategias de éxito viable que pueden ser aplicadas con la finalidad de que la empresa consiga destacarse en el sector donde se desenvuelva, en el caso de Indubambú y basándonos también en los resultados de la matriz PEYEA, la estrategia genérica competitiva que se debe aplicar es: Enfoque por diferenciación, con el objetivo de dar a las tablillas para pisos de bambú producidos por Indubambú, cualidades únicas y exclusivas enfocadas en las necesidades del consumidor y que sean valoradas por dichas cualidades representativas del producto y que adicional logren características no solo diferentes sino superiores a las de la competencia. Es importante también considerar que la empresa busca entrar en el mercado estadounidense y por ello debe direccionar sus esfuerzos a atender dicho mercado con eficiencia. Contar con un producto de altos estándares de calidad y que además tenga conciencia ecológica permite al producto destacarse entre la competencia.

#### **4.5. Estrategia de crecimiento**

En base a la información considerada en el primer capítulo, la estrategia más idónea para Indubambú considerando que es una empresa que se encuentra en crecimiento, es aquella mencionada por Ansoff; Estrategia de penetración en el mercado que hace referencia al incremento del volumen de sus ventas mediante clientes nuevos. La empresa claramente busca no solo aumentar actividades comerciales a nivel local o nacional, sino también busca abrirse campo con nuevos mercados, esto implica llevar y vender su producto internacionalmente teniendo como objeto el mercado estadounidense que mediante la investigación de mercado se determinó como aquel más apto para que Indubambú pueda crecer. Es importante también tener en cuenta que para que esta estrategia se maneje de la mejor manera y de los resultados deseados debe existir la colaboración de toda la fuerza laboral de la empresa, trabajando en coordinación y sintonía sin perder de vista los objetivos planteados.

#### **4.6. Estrategia de posicionamiento**

Como indica Kotler y Armstrong (2013) la estrategia de posicionamiento es colocar el producto en la mente del cliente, que el consumidor sea capaz de recordar el producto destacando sus propiedades y dejando de lado el producto de la competencia. Por otro lado esta estrategia busca introducir la imagen que la empresa busca transmitir al mercado con ideas innovadoras y eficaces que atraigan al cliente teniendo muy en cuenta las diferencias competitivas que destacan al producto utilizando la estrategia de posicionamiento basadas en el uso o beneficio del producto. Para poder definir de mejor manera la estrategia de posicionamiento es importante detallar los niveles del producto teniendo como base lo indicado por Kotler y Armstrong (2013), y que cuya definición se

encuentra en el capítulo uno, ahí podemos ver que existen tres niveles de producto que son:

- **Producto básico:** bambú
- **Producto real:** tablillas para pisos de bambú
- **Producto aumentado:** tablillas para pisos de bambú con 10 años de garantía, altos estándares de calidad y ecológico.

Con la finalidad de establecer la ventaja competitiva del producto es necesario detallar mediante una tabla las características, ventajas y beneficios de las tablillas para pisos de bambú.

### Cuadro 19

#### ***Características, ventajas y beneficios de pisos de bambú***

Pisos de bambú		
Características (atributos)	Ventajas	Beneficios
Pisos en tablillas de bambú.	De fácil adaptación a la temperatura y humedad ya sean bajas o altas.	Proporciona belleza y calidez al ambiente en donde sea instalado.
Piso de color natural del bambú y color ámbar carbonizado o café.	Debido a su durabilidad permite que el cliente no esté en constante compra de piso.	Da un nivel de alto estatus social a quien lo utilice.
Tablillas de medidas 120*12,5*1,4	Por ser un material sustentable contribuye a la preservación de bosques y la indiscriminada deforestación.	Provee de comodidad y confort al usuario debido a sus delicados acabados.
Garantía de 10 años	Retardante de fuego en caso de incendio	Brinda seguridad y confianza a quien lo utilice al ser un retardante del fuego.
Dureza media entre 2000 libras.	Fácil y rápida instalación lo que permite el ahorro de tiempo.	Ofrece elegancia ya sea que se instale en un ambiente interno o externo.

Continúa



Pisos de bambú		
Características (atributos)	Ventajas	Beneficios
Coeficiencia de fricción: estático 0,45	Da un ambiente saludable ya que no contiene conservantes o químicos que perjudiquen la salud permitiendo ahorrar en la salud del cliente.	Es un piso único y muy exótico a la mirada.
La resistencia de la unión interna de bambú se ubica en 2107 Newtons.	Debido a su resistencia es apto para aplicaciones de alto tráfico residencial y comercial.	
Humedad entre 8% a 12%	Es muy resistente a la abrasión, por lo que no deja huellas incluso después de varios años.	

#### 4.7. Estrategia de Internacionalización

Esta es una de las estrategias que la empresa Indubambú debe poner especial atención debido a que no posee experiencia en el mercado extranjero y la estrategia que decida aplicar será decisiva para su éxito internacional. Con relación a lo ya visto en el primer capítulo, se define la estrategia de internacionalización de Indubambú el canal de exportación indirecta debido a que al ser una empresa en crecimiento, con esta estrategia Indubambú podrá aumentar sus conocimientos relacionados al comercio exterior.

Se ha tomado en cuenta la estrategia de exportación indirecta debido a que para comenzar con un proceso de exportación Indubambú se ve obligada a necesitar la colaboración de empresas especializadas en comercio exterior para su correcta y eficaz exportación del producto. Estas empresas serán freight forwarders y agentes de aduana que en un comienzo, brindaran sus servicios de asesoría a fin de que la operación se dé sin impedimentos y con la mayor agilidad posible. Una vez que Indubambú adquiera experiencia en el campo, los servicios dados por estas empresas serán mínimos y tan solo aquellos que sean absolutamente necesarios para el proceso de exportación.

La idea a mediano y largo plazo es que Indubambú no descarte de sus estrategias el canal de exportación directa ya que con más experiencia se debe

colocar un departamento de comercio exterior. Para la correcta aplicación de dicha estrategia se debe considerar varios aspectos aplicables en comercio exterior, como términos de negociación, documentos necesarios para la exportación, formas de pago, entre otros. En primera instancia para el proceso de exportación, se debe tener en cuenta que el representante legal de la empresa debe estar registrado como exportador. Una vez incorporada la actividad de comercio exterior en el Registro Único de Contribuyentes regulado por el Servicio de Rentas Internas, se deberá:

- Adquirir el Certificado Digital para la firma electrónica y autenticación otorgado únicamente por el banco Central del Ecuador y la empresa privada Security Data
- Posteriormente se deberá registrar en el portal de ECUAPASS donde se creará el usuario y contraseña del representante de la compañía y registrará su firma electrónica.

#### **4.7.1. Incoterms**

Según la página de Pro Ecuador (2015), podemos divisar once Incoterms que pueden ser utilizados en términos de negociaciones internacionales, entre los cuales existen algunos que deben ser manejados cuando su modo de transporte es marítimo y otros son polivalentes; es decir pueden ser manejados cuando su modo de transporte sea aéreo, terrestre o marítimo. Estos términos de negociación ayudan a regularizar el nivel de responsabilidad que tienen el vendedor y comprador en el proceso de transportación de la mercadería. Para mejor entendimiento se puede observar el siguiente gráfico el cual detalla el manejo de cada incoterm.

Incoterms 2010											
Modalidad de transporte	Mercancía acondicionada para su venta	La carga en el almacén del vendedor	Transporte interior en origen	Formalidades aduaneras de exportación	Gastos manipulación en origen	Transporte principal	El seguro de la mercancía	Gastos manipulación de destino	Formalidades aduaneras de importación	Transporte interior en destino	Entrega de la mercancía al comprador
EXW	Polivalente	Comprador	Comprador	Comprador	Comprador	Comprador	Comprador	Comprador	Comprador	Comprador	Comprador
FCA	Polivalente	Vendedor	Vendedor	Vendedor	Comprador	Comprador	Comprador	Comprador	Comprador	Comprador	Comprador
FAS	Marítimo	Vendedor	Vendedor	Vendedor	Comprador	Comprador	Comprador	Comprador	Comprador	Comprador	Comprador
FOB	Marítimo	Vendedor	Vendedor	Vendedor	Vendedor / Comprador	Comprador	Comprador	Comprador	Comprador	Comprador	Comprador
CPT	Polivalente	Vendedor	Vendedor	Vendedor	Vendedor	Vendedor	Comprador	Comprador	Comprador	Comprador	Comprador
CIP	Polivalente	Vendedor	Vendedor	Vendedor	Vendedor	Vendedor	Vendedor	Comprador	Comprador	Comprador	Comprador
CFR	Marítimo	Vendedor	Vendedor	Vendedor	Vendedor	Vendedor	Vendedor	Comprador	Comprador	Comprador	Comprador
CIF	Marítimo	Vendedor	Vendedor	Vendedor	Vendedor	Vendedor	Vendedor	Vendedor	Comprador	Comprador	Comprador
DAT	Polivalente	Vendedor	Vendedor	Vendedor	Vendedor	Vendedor	Vendedor	Vendedor	Comprador	Comprador	Comprador
DAP	Polivalente	Vendedor	Vendedor	Vendedor	Vendedor	Vendedor	Vendedor	Vendedor	Comprador	Vendedor / Comprador	Vendedor / Comprador
DDP	Polivalente	Vendedor	Vendedor	Vendedor	Vendedor	Vendedor	Vendedor	Vendedor	Vendedor	Vendedor / Comprador	Vendedor / Comprador

© 2010 Cámara de Comercio Internacional CCI

Vendedor
  Comprador
  Vendedor / Comprador

**Figura 42. Incoterms 2010**

**Fuente: (Pro Ecuador , 2015)**

Tomando en cuenta el tipo de mercadería que Indubambú planea exportar, la empresa ha determinado trabajar con el Incoterm FOB ya que las tablillas de bambú son pesadas y no es un material frágil que se lo puede transportar vía marítima considerando también que es más económico este modo de transporte. En este caso Indubambú se encarga de entregar la mercadería en el puerto de NY y a partir de ahí es el comprador que se hace cargo del embarque.

#### **4.7.2. Formas de pago**

Una vez establecido el Incoterm que se manejará en la operación siendo en este caso FOB, es necesario también fijar la forma de pago entre las partes implicadas con la que se llevará a cabo la exportación. Según el ICC (2010), entre las formas más comunes de pago se encuentran las siguientes:

##### **4.7.2.1. Pago directo o al contado**

Esta forma de pago por lo general se da cuando existe un nivel alto de experiencia y de confianza principalmente del importador ya que el pago se lo realizaría antes de que la mercadería sea despechada del país de origen, es muy común que este tipo de pago se lo realice mediante transferencias bancarias (ICC, 2010).

##### **4.7.2.2. Carta de crédito**

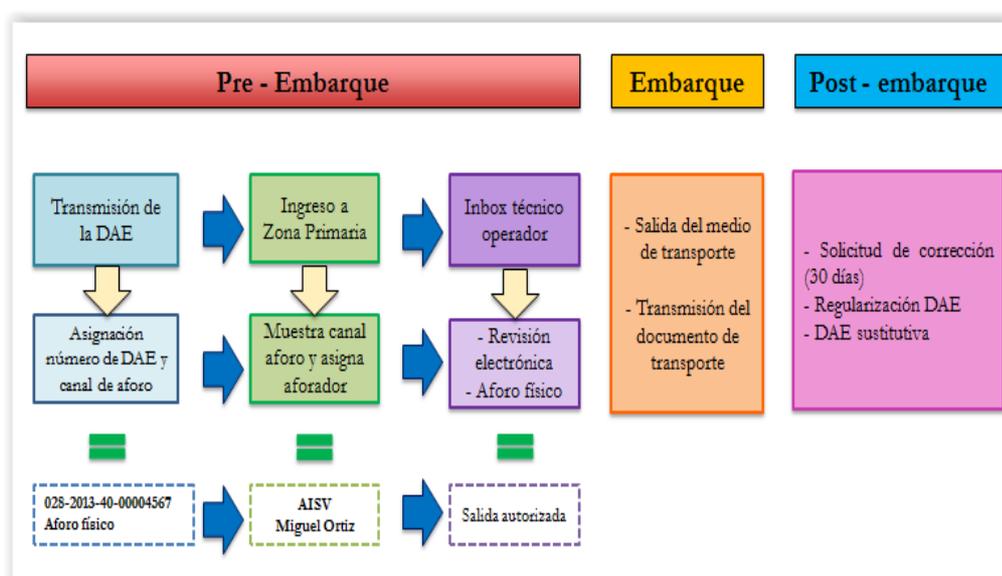
Esta forma de pago es un método mucho más seguro tanto para el importador como para el exportador debido a que por petición del cliente, el banco emisor se obliga a realizar el pago dentro de un plazo determinado contra la presentación de documentos requeridos y siempre y cuando se hayan cumplido las condiciones establecidas. En el caso de Indubambu el término de pago más saludable para las dos partes es el de carta de crédito irrevocable, ya que brinda seguridad y la transacción se realizaría de forma transparente. Para que el pago se maneje de la mejor manera, el importador debe solicitar al banco emisor que abra un crédito a favor del exportador, posteriormente dicho banco solicita a su sucursal en origen que comunique y confirme el crédito, finalizando con un crédito a favor del exportador. Es importante considerar que el cliente en Estados Unidos está en total libertad de solicitar cualquier documento necesario para asegurar que el despacho llegue a su destino final.

### 4.7.3. Regímenes de Exportación

El régimen aduanero es el tratamiento aplicable a la mercadería, requerido por el declarante y que debe ir acorde a la legislación aduanera vigente. Para el caso de Indubambú se aplicará el régimen número 40 que es exportación definitiva y que según el Art. 154 dice: “Es el régimen aduanero que permite la salida definitiva de mercancías en libre circulación fuera del territorio aduanero comunitario o a una zona de desarrollo económico ubicada dentro del territorio aduanero ecuatoriano, con sujeción a las disposiciones establecidas en el presente código y en las demás normas aplicables” (Asamblea Nacional, 2010, pág. 30).

### 4.7.4. Formalidades aduaneras

A continuación se detalla el proceso que se debe llevar a cabo para que el SENA autorice la salida de la mercadería y el trámite de exportación se dé con total transparencia y eficacia.



**Figura 43. Formalidades aduaneras**

Fuente: (SENAE, 2015)

En las tres etapas ilustradas en la figura anterior, en el caso de Indubambú, la empresa contratada Panalpina es la que estará a cargo de todo este proceso y aquella que solicitará a la empresa cualquier documento que sea necesario para la transmisión de la DAE; Los documentos que exige la aduana para la transmisión son:

- Factura Comercial
- Seguro de carga
- Autorizaciones previas
- Certificado de origen

Considerar que se puede realizar la transmisión de la DAE hasta 24 horas antes del ingreso de la mercadería a Zona Primaria, el tiempo de vigencia es de 30 días a partir de la transmisión, en caso de existir alguna corrección antes de cumplirse los 30 días calendario a partir del embarque (SENAE, 2015). En cuanto a la transmisión del manifiesto de carga este deberá ser realizado hasta doce horas después de la salida del medio de transporte y este proceso también está a cargo de Panalpina. Finalmente a través del estado regularizado, la autoridad aduanera considera culminado el proceso de exportación.



**Figura 44. Culminación del proceso de exportación.**

**Fuente:** (SENAE, 2015)

## **CAPÍTULO 5**

### **MEZCLA DEL MARKETING**

Tomando en cuenta el marco teórico del primer capítulo donde se detalla la mezcla del marketing se mencionan cuatro aspectos primordiales que deben ser abarcados con detalle en este capítulo, los cuales son; producto, precio, comunicación y distribución. En base a los resultados obtenidos en los capítulos anteriores, se pudo delimitar hacia dónde va dirigido el producto gracias a la investigación de mercado, el cual se fijó al mercado norteamericano específicamente a arquitectos y distribuidores mayoristas encargados de la comercialización de productos de construcción como el destino más idóneo. Como aspecto importante también se estableció la ventaja competitiva que tiene el producto y sus estrategias de crecimiento, posicionamiento e internacionalización.

Con un enfoque a la internacionalización del producto se especificará cada uno de los aspectos de la mezcla del marketing tomando en cuenta en cada uno de ellos que lo que busca la empresa Indubambú es abrir mercado internacional y expandirse de tal manera de que las tablillas para pisos de bambú hachas en Ecuador tengan una gran reputación por sus altos estándares de calidad con un enfoque ecológicamente sustentable.

#### **5.1. Producto**

Como ya lo se ha definido al producto en los capítulos anteriores, las tablillas para pisos de bambú se clasifican en la partida arancelaria 4412.10 misma que corresponde a; madera contrachapada, madera chapada y madera estratificada similar de bambú. Este producto es un producto industrial.

### **5.1.1. Estrategias de producto**

Considerando las estrategias de producto nombradas por Kotler y Armstrong (2013), las cuales corresponden a tres estrategias globales:

- **Extensión directa del producto**

Dicha estrategia es básicamente introducir el producto tal como es, en un mercado extranjero, el funcionario que esté a la cabeza de la empresa debe dar la instrucción de introducir su producto en un nuevo mercado internacional al que previamente, mediante un estudio de mercado, se haya determinado como el más idónea para la comercialización y del que estén seguros de que va a tener una buena acogida. Esta estrategia viene a ser una buena alternativa ya que no implica gastos adicionales en el desarrollo del producto, sin embargo a largo plazo puede representar costos si el producto no satisface las expectativas de los consumidores.

- **Adaptación del producto**

Esta estrategia implica realizar modificaciones al producto a fin de adaptarlo a las necesidades y gustos del cliente.

- **Invención del producto**

La invención de productos es una estrategia que consiste en crear un producto completamente nuevo para introducirlo en el mercado a fin de satisfacer las necesidades especiales del consumidor.

La estrategia de producto determinada para Indubambú es la de extensión directa de producto debido a que lo que busca la empresa es introducir su producto sin realizar cambios en el mercado estadounidense específicamente a grandes distribuidores y arquitectos.

## Cuadro 20.

### *Plan de acción de la estrategia de producto*

<b>Objetivo:</b> Incrementar las ventas de tablillas de bambú en un 15% para diciembre de 2016.			
<b>Estrategia:</b> Extensión directa del producto			
<b>Tácticas</b>	<b>Responsables</b>	<b>Cronograma</b>	<b>Presupuesto (USD)</b>
Garantizar la calidad y responsabilidad ambiental del producto mediante la certificación FSC	Gerente general y gerencia de ventas	Desde enero 2016 a enero de 2016	8000
<b>Presupuesto</b>		USD 8.000	

## 5.2. Estrategia de distribución

Esta estrategia representa un aspecto crítico para la empresa Indubambú debido a que en este punto intervendrán varios costos que serán nuevos pero necesarios para la internacionalización del producto y deben ser considerados en el precio final de venta. Debido a que Indubambú es una empresa que comienza sus actividades de comercio exterior, la estrategia que se debe aplicar es la de canales de distribución indirecta ya que la empresa necesitará contratar los servicios de personal especializado en comercio exterior a fin de que el proceso de exportación y distribución se lleve a cabo con la mayor agilidad y eficiencia posible.

### 5.2.1. Clientes actuales de la estrategia de distribución

Indubambú necesita incrementar sus ventas y por ende su rentabilidad, actualmente la empresa se dedica a producir las tablillas para pisos de bambú

a clientes muy específicos cuando requieren el producto, este aspecto debe ser tomado en cuenta ya que para que la empresa crezca, su producción y ventas deben ser mayores. Es importante también considerar que aunque los clientes de Indubambú son pocos, estos son fieles con la empresa, lo que lleva a pensar que están satisfechos con el producto y el servicio dado por Indubambú.

### 5.2.2. Clientes Internacionales de la estrategia de distribución

Para determinar las tácticas de las estrategias de distribución es importante encontrar al proveedor de servicios de distribución que trabaje con Indubambú y que pueda cumplir con los requerimientos de la empresa, para ello a continuación cuadro comparativo entre algunas empresas consolidadoras:

**Tabla 26**

#### **Comparativo de empresas consolidadoras de carga**

EMPRESA	Servicios	Precio	Tiempo	Cobertura mundial	Garantía	Prestigio	Total
<b>Panalpina</b>	5	3	5	5	5	5	28
<b>Siatigroup</b>	3	4	2	1	2	3	15
<b>DHL</b>	3	4	5	5	4	5	26
<b>K&amp;N</b>	5	3	3	4	4	4	23

**Nota:** Considerar que la ponderación va de 1 a 5, siendo uno malo y 5 excelente.

Como se puede ver en el cuadro anterior la empresa con el mayor puntaje y que cumple con los requerimientos de Indubambú es Panalpina debido a que ofrece un servicio personalizado al asignar un asesor comercial y customer service que atiende las operaciones de Indubambú en toda la distribución logística, en cuanto al precio Panalpina ofrece precios un tanto elevado pero considerando el nivel de servicio entregado, el precio ofrecido se encuentra dentro de los rangos admisibles para la empresa. Panalpina también es

reconocida como una empresa seria y que hace todo lo que se encuentra a su alcance para cumplir con los tiempos establecidos de transporte de la mercadería. Finalmente Panalpina ofrece sus servicios a nivel mundial entregando una garantía de cumplimiento a Indubambú. En este caso la empresa asignará las actividades de distribución y comercio exterior a Panalpina, esta es la empresa asignada para el manejo de sus importaciones. Panalpina es una empresa consolidadora de carga internacional especializada en trámites de comercio exterior con una amplia experiencia en el mercado, es por tal motivo que se decidió designar a Panalpina los trámites aduaneros, transporte interno e internacional para la exportación del producto, previamente se solicitó una cotización a dicho proveedor ver Anexo U

#### **Cuadro 21.**

##### ***Plan de acción de la estrategia de distribución***

<b>Objetivo:</b> Comercializar el 50% de la producción total de tablillas para pisos de bambú a Estados Unidos al finalizar el segundo semestre del 2016.			
<b>Estrategia:</b> Penetrar en el mercado de Estados Unidos			
<b>Tácticas</b>	<b>Responsables</b>	<b>Cronograma</b>	<b>Presupuesto (USD)</b>
Contratar a Panalpina y fijar un costo anual para la exportación de un contenedor bimensual	Gerencia de ventas	Desde enero 2016 a enero de 2016	24 161,76
Contratar a un representante del fabricante para que trabaje medio tiempo en Estados Unidos y se encargará de buscar clientes nuevos y generar negocios ya que se le pagará el 4% por cada proyecto ganado a partir de una meta planteada de 30 mil dólares vendidos.	Gerente general y gerente de RRHH	Desde enero de 2016 a diciembre de 2016	16 215
Crear una alianza estratégica o Join venture con el cliente más grande en Estados Unidos para poder tener una distribución directa desde sus instalaciones. El Producto dirigido hacia este cliente tendrá el 2% de descuento a partir del precio FOB. Ver estrategia de precio.	Representante de fábrica y gerente de ventas	Desde febrero de 2016 a diciembre de 2016	3639,13
<b>Presupuesto</b>	<b>USD 44 015,89</b>		

### 5.3. Estrategia de comunicación

El recurso de la comunicación debe ser una herramienta que sea manejada a favor de Indubambú y que claramente puede traer grandes beneficios a la empresa. Debido a que la empresa trabaja a nivel nacional y busca internacionalizarse, las tácticas a aplicar serán diferentes para los clientes actuales y los clientes internacionales.

#### 5.3.1. Clientes actuales de la estrategia de comunicación

Si bien es cierto que Indubambu cuenta con una clientela fiel, no es suficiente para que la empresa crezca y tenga una rentabilidad considerable, a fin de que la empresa tome fuerza y genere una utilidad rentable se deben tener en cuenta tácticas como crear promociones que llamen la atención del cliente.

#### Cuadro 22.

##### ***Plan de acción de la estrategia de comunicación- clientes nacionales***

<b>Objetivo:</b> Incrementar la participación en el mercado nacional con un crecimiento del 5% para diciembre de 2016 con relación al 2015.			
<b>Estrategia:</b> Enfoque por diferenciación			
<b>Tácticas</b>	<b>Responsables</b>	<b>Cronograma</b>	<b>Presupuesto (USD)</b>
Contratar anuncios en facebook por 6 meses que incluye hasta 20 mil me gusta, diseño del perfil y portada, administración de 60 publicaciones, 12 anuncios estratégicos, estadísticas medición y conversión	Gerente general y gerente de ventas	De enero 2015 a junio 2016	759
Contratar un proveedor del servicio de creación de páginas web institucional	Gerencia de ventas	De enero 2016 a enero 2016	300
Asistir a ferias nacionales de construcción con la presencia de un funcionario de la empresa y una impulsadora.	Gerencia de ventas y asesor comercial	De diciembre 2015 a diciembre 2016	500

Continua



<b>Objetivo:</b> Incrementar la participación en el mercado nacional con un crecimiento del 5% para diciembre de 2016 con relación al 2015.			
<b>Estrategia:</b> Enfoque por diferenciación			
<b>Tácticas</b>	<b>Responsables</b>	<b>Cronograma</b>	<b>Presupuesto (USD)</b>
Adquirir material impreso con el logo de la empresa para su promoción tanto en las ferias de construcción como en ventas directas: Adquirir Banner Roll up 50\$, Millar de esferos ecológicos 750\$, Millar de cinta métrica tipo llavero 1000\$	Gerente de ventas	De diciembre de 2015 a diciembre de 2015	1800
Contratar asesor comercial a tiempo completo que se dedique a las ventas directas a nivel nacional, con visitas a clientes nuevos y actuales y presencia en el show room de MADEL	Gerente de ventas	De enero 2016 a diciembre 2016	8400
Crear un espacio propio de Indubambú y adecuar un show room en las instalaciones de MADEL.	Gerente de ventas y asesor comercial	De enero 2016 a diciembre 2016	500
<b>Presupuesto total</b>	<b>USD 12 259</b>		

Cabe recalcar que el espacio ocupado en las instalaciones de MADEL no tendrá ningún costo ya que son empresas asociadas, el costo presupuestado equivale a la correcta y llamativa adecuación del espacio prestado.

### 5.3.2. Clientes Internacionales de la estrategia de comunicación

La estrategia de comunicación que Indubambú aplique debe estar enfocada en el mercado internacional considerando que de producto busca ser comercializado en el mercado norteamericano a arquitectos y empresas distribuidoras de material de construcción. Tomando en cuenta estos aspectos, Indubambú debe considerar la estrategia de crear una imagen de un producto único con altos estándares de calidad y enfoque ecológico a fin de atraer al nuevo mercado e ir incrementando paulatinamente su gusto por este material.

Para la aplicación de esta estrategia de comunicación se utilizarán tácticas como: Elaborar una página web para la empresa, en donde se aborde temas relacionados al bambú, diseños de pisos, consejos para dar un mejor mantenimiento a los pisos; la información se debe manejar en dos idiomas: el español e inglés; será una forma de comunicación con potenciales clientes orientado para el mercado norteamericano. Otra táctica que debe destacar es el hacer uso de ferias internacionales celebradas en Estados Unidos en la que podemos destacar la siguiente feria:

- **IBS 2016 Las Vegas: The international builders show, USA**

Esta es una de las ferias anuales más grandes que se llevan a cabo en Estados Unidos en el sector de la construcción y vivienda, esta feria se la realizará en la ciudad de las vegas para el 2016 y por una semana la IBS planea albergar a más de 1.300 expositores y 55.000 visitantes profesionales de 100 países diferentes.



**Figura 45. Logo de la feria internacional IBS**

**Fuente: (IBS, 2015)**

**Cuadro 23.****Plan de acción de la estrategia de comunicación- clientes internacionales**

<b>Objetivo:</b> Introducir en el mercado estadounidense al menos el 50% de toda la producción de tablillas para pisos de bambú para diciembre de 2017.			
<b>Estrategia:</b> Penetración en el mercado			
<b>Tácticas</b>	<b>Responsables</b>	<b>Cronograma</b>	<b>Presupuesto (USD)</b>
Asistir a la feria internacional IBS en las Vegas con un stand de 10 x10 incluyendo mesa, sillas, electricidad, papelera, carpeta y cortinas. Adicional también incluye costos de pasajes de dos funcionarios de la empresa con todos sus viáticos y costos de transporte del material que se exhibirá	Gerente general, gerencia de ventas y representante de fábrica	De 19 de enero 2016 a 21 de enero 2016	3607
Visita a los clientes de Estados Unidos para afianzar relaciones comerciales y entrega de material publicitario	Representante de ventas	De marzo a diciembre 2016	2000
Envío de muestras al representante de fábrica para su uso publicitario	Asesor comercial	De marzo 2016 a diciembre 2016	1000
Por cada pallet se incluirá dos trípticos 3A a full color en cartulina a mate en inglés. Las impresiones por millar tienen un costo de 300 dólares. Ver Anexos Q y R	Gerencia de ventas	Desde febrero 2016 a diciembre 2016	300
Por cada contenedor se incluirá 500 volantes tipo postal de 15 x 10 cm impreso en cartulina a mate a full color. Ver Anexo S y T	Gerente de ventas	Desde febrero a diciembre 2016	500
<b>Presupuesto total</b>	<b>USD 8 228,6</b>		

Adicional un funcionario de la empresa Indubambú será el encargado de realizar el seguimiento post venta mediante espacios asignados en la pag. Web, donde los clientes puedan colocar sus reclamos sugerencias y comentarios. A continuación imagen del stand asignado por la feria IBS en las Vegas.



**Figura 46. Stand en la feria IBS Las Vegas**

**Fuente:** (IBS, 2015)

#### **5.4. Estrategia de precio**

Es necesario establecer la estrategia de precio que le permita a la empresa Indubambú obtener una rentabilidad y utilidad justa y a su vez lograr una favorable acogida del mercado. La estrategia de precio de prestigio es la que debe ser considerada por Indubambú debido a que es un producto orientado a entregar un estatus alto al consumidor y que posee una alta gama de ventajas y beneficios a favor del consumidor y del medio ambiente.

El precio actual de venta al público es de USD 60.00, tomando en cuenta que los costos operativos de exportación y promoción influyen directamente en el precio de venta también es importante considerar estos valores en el precio de venta por m<sup>2</sup>. Al considerar todos los costos del plan de acción de producto, de comunicación y de distribución de clientes internacionales, da un total de 56742,76 dólares y al sumarlo con el costo de ventas y costo de producción del año anterior que reflejan en el estado de resultados en el Anexo M y dividir para los m<sup>2</sup> que se vendieron el año anterior, podemos sacar el precio de venta por m<sup>2</sup> que es de 82,52 dólares. Este sería el precio FOB que se ofrecería las tablillas de bambú para pisos a los clientes de Estados Unidos.

#### 5.4.1. Clientes actuales de la estrategia de precio

Para los clientes nacionales la táctica que se emplea es la de establecer el precio de acuerdo a los beneficios, ventajas y altos estándares de calidad que ofrece el producto. A fin de que el cliente se vea altamente favorecido por las cualidades del piso de bambú y tomando en cuenta que también al adquirir este producto está contribuyendo con el medio ambiente, se establece un precio competitivo el cual va acorde al mercado, que es de 60 dólares.

#### Cuadro 24.

##### *Plan de acción de la estrategia de precio –clientes nacionales*

<b>Objetivo:</b> Aumentar la participación en el mercado con un crecimiento del 5% para diciembre de 2016 con relación al 2015.			
<b>Estrategia:</b> Precio de prestigio			
<b>Tácticas</b>	<b>Responsables</b>	<b>Cronograma</b>	<b>Presupuesto (USD)</b>
Negociar con los distribuidores y arquitectos una comisión del 2% de cada proyecto ganado con Indubambú.	Gerente general y gerencia de ventas	De enero 2016 a diciembre 2016	2 849,07
A clientes minoristas ofrecer el 5% de descuento de la compra, no incluye instalación.	Gerente de ventas	De enero 2016 a diciembre 2016	7 122,68
<b>Presupuesto total</b>	<b>9 971,75</b>		

#### 5.4.2. Clientes internacionales de la estrategia de precio

Con el propósito de que las tablillas de piso de bambú sean favorablemente acogidas por el mercado extranjero, se debe delimitar un precio competitivo que permita que el producto luzca atractivo comercialmente y que a su vez le permita a la empresa Indubambú incrementar su rentabilidad. El precio que una de las empresas dedicadas a la comercialización de piso de bambú ofrece, se ubica en el rango de 50 a 80 dólares el metro cuadrado dependiendo de las propiedades y beneficios del producto. Con la finalidad de no producir Dumping

y de que las empresas adquieran nuestro las tablillas de bambú para pisos, se ofrecerá cada metro cuadrado a 82,52 dólares. Obviamente previo a indicar cuál es el precio, se dará a conocer las increíbles ventajas y beneficios que el producto ecuatoriano ejerce sobre cualquier otro.

En este caso lo óptimo es establecer una estrategia de precio por área geográfica, que según lo que indica Águeda (2008), el transporte es un factor primordial para la fijación de precios ya que estos varía dependiendo de las distancias y tramites que conlleva la entrega del producto. Es importante considerar para esta estrategia de precio por área geográfica los Incoterms, es decir el tipo de negociación o acuerdos comerciales que se lleven a cabo entre Indubambú y su cliente en Estados Unidos. Previo al análisis de los Incoterms se determina que una negociación FOB es lo más conveniente para Indubambú ya que un primer lugar luce atractivo para el cliente en el exterior de que Indubambú se haga cargo del transporte internacional y por otro lado es mucho más factible para Indubambú la negociación de los precios en origen y con una empresa especializada como lo es Panalpina.

#### **Cuadro 25.**

##### ***Plan de acción de la estrategia de precio – clientes internacionales***

<b>Objetivo:</b> Introducir en el mercado estadounidense al menos el 50% de toda la producción de tablillas para pisos de bambú para diciembre de 2016.			
<b>Estrategia:</b> Penetración en el mercado de Estados Unidos			
<b>Tácticas</b>	<b>Responsables</b>	<b>Cronograma</b>	<b>Presupuesto (USD)</b>
Negociar con el cliente en Estados Unidos una tarifa FOB por m2 de piso enviado considerando el descuento de 2% de la alianza estratégica	Gerente general y gerencia de ventas	De enero 2015 a diciembre 2016	3639,13
<b>Presupuesto total</b>	<b>3639,13</b>		

**Cuadro 26.*****Plan de acción anual de Indubambú***

Tácticas	Año 2015	Año 2016		Total
	Dic.	Semestre 1	Semestre 2	
Certificación FSC		8000		8000
Contratar a Panalpina y fijar un costo anual para la exportación de un contenedor bimensual		24161,76		24161,76
Contratar a un representante del fabricante para que se encargue de buscar clientes nuevos y generar negocios.		16 215		16 215
Crear una alianza estratégica o Join venture con el cliente más grande en Estados Unidos para poder tener una distribución directa desde sus instalaciones.		3639,13		3639,13
Contratar anuncios en Facebook		759		759
Contratar un proveedor del servicio de creación de páginas web institucional		300		300
Asistir a ferias nacionales de construcción con la presencia de un funcionario de la empresa y una impulsadora.	500			500
Adquirir material impreso con el logo de la empresa para su promoción tanto en las ferias de construcción como en ventas directas	1800			1800
Contratar asesor comercial a tiempo completo que se dedique a las ventas directas a nivel nacional		8400		8400
Crear un espacio propio de Indubambú y adecuar un show room en las instalaciones de MADEL		500		500
Asistir a la feria internacional IBS en las Vegas		3607		3607
Visita a los clientes de Estados Unidos para afianzar relaciones comerciales y entrega de material publicitario		2000		2000
Envío de muestras al representante de fábrica para su uso publicitario		1000		1000
Negociar con los distribuidores y arquitectos una comisión del 2% de cada proyecto ganado con Indubambú.		2 849,07		2 849,07
A clientes minoristas ofrecer el 5% de descuento de la compra, no incluye instalación.		7 122,68		7 122,68
Negociar con el cliente en Estados Unidos una tarifa FOB por m2 de piso enviado considerando el descuento de 2% de la alianza estratégica				3 639,13
<b>GRAN TOTAL</b>				<b>84492,77</b>

En la tabla anterior se presenta un resumen de las tácticas que Indubambú debe tener en cuenta para su crecimiento a nivel nacional e internacionalización a Estados Unidos. Se estima que la empresa debe realizar una inversión de 84495,77 dólares para la implementación del plan estratégico de internacionalización lo que representaría para la empresa un crecimiento del 58% en sus ventas con respecto al año anterior. Es importante tener en cuenta que algunos valores son variables y de acuerdo al comportamiento del mercado pueden ir cambiando. Considerar que el porcentaje de crecimiento de las ventas de Indubambú se obtuvo con relación a las ventas brutas del 2014 que es de 142 453,77 dólares (Ver anexo M) dando como resultado un crecimiento de 83 360,13 dólares representando así el 58% de crecimiento. Es importante también tener en cuenta que la empresa viene arrastrando un déficit de -2 027,39 dólares en el 2014.

## CONCLUSIONES

- El bambú a pesar de ser un material que ha sido utilizado hace décadas para la construcción de chozas o artesanías, es un material relativamente nuevo en cuanto a su uso para construcciones de ingeniería, dando como resultado increíbles beneficios para los consumidores y para el medio ambiente y que gracias a estudios realizados en los últimos años se encuentran varias ventajas de utilizar pisos de bambú en lugar de pisos de madera o de algún otro material.
- El Ecuador se encuentra en una situación geográfica altamente favorecida, es por esto que el suelo y su situación climatológica proporciona al bambú propiedades mucho más enriquecidas que otros países productores de bambú como lo es China, país reconocido por liderar las exportaciones en el campo de pisos de bambú.
- A pesar de que Indubambú es una empresa nueva en el mercado internacional cuenta con una ventaja competitiva muy buena que es contar con un producto con altos estándares de calidad y con una conciencia ecológica elevada. Indubambú es una empresa aliada a Mabel, y que se especializa en pisos de bambú, en los últimos años a pesar de contar con una capacidad instalada de producción de 1000 m<sup>2</sup> de piso mensualmente. Se ha dedicado a la fabricación del producto bajo pedido lo que perjudica el estado de la empresa y sus ventas se ven reducidas.
- En base a la demanda aparente y a la investigación de mercado basada en bases secundarias, se determina que el mercado estadounidense es el más propicio para la exportación de las tablillas para pisos de bambú proyectando finalmente que este mercado objetivo demandará del producto en el 2024 más de 44 mil toneladas.
- Mediante la matriz PEYEA se determina que la empresa requiere de estrategias competitivas y consecuentemente se determinan cuatro

estrategias claves para la empresa Indubambú; la estrategia genérica viene a ser enfoque por diferenciación. La estrategia de crecimiento se consideró penetración en el mercado. Estrategia de posicionamiento está basada en el uso o beneficio del producto y finalmente la estrategia de internacionalización que se estableció como la mejor a la exportación indirecta.

## RECOMENDACIONES

- Se recomienda a la empresa Indubambú aprovechar las increíbles propiedades del bambú y promocionar su producto enfatizando en sus ventajas y beneficios que favorecen el desarrollo integral del ser humano con una conciencia ecológica y de ahorro a mediano y largo plazo.
- Es recomendable que la empresa implemente herramientas tecnológicas para difundir las actividades y productos de Indubambú y que permitan su correcta promoción enfocándose a tener un mejor control y seguimiento de sus clientes sin dejar de lado el desarrollo de nuevos productos según requerimientos de los consumidores.
- Es importante que la empresa considere independizarse de manera sutil y eficiente de Madel y comenzar una promoción intensa del producto y de la empresa como promotora de una conciencia ecológica.
- Es importante que Indubambú considere una estrategia de internacionalización directa mediante la creación de un departamento de comercio exterior que realice toda la operación internacional a fin de que posteriormente la empresa extienda sus actividades publicitarias y comerciales a países que se consideraron en los primeros puestos en la investigación de mercado, tal como Países Bajos.
- Se recomienda tomar en cuenta todas las estrategias que se plantean a fin de que la empresa pueda consolidarse y visualizar un crecimiento más eficiente, así también es recomendable que los altos funcionarios de la empresa y en especial a quien se designe como encargado del manejo de las actividades de comercio exterior, aprovechar al máximo las capacitaciones y herramientas de comercio exterior impartidas por el SENAE.

## BIBLIOGRAFÍA

- Águeda , E. (2008). *Principios de marketing*. ESIC.
- AkzoNobel. (2015). *AkzoNobel*. Obtenido de <https://www.akzonobel.com>
- Amar, R. I. (2005). *Bambues de México*. México DF.
- Ansoff, H. I. (1965). *Corporate Strategy An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion*. New York: McGraw-Hill.
- Araya, A. L. (2009). Internacionalización de Empresas. *TEC empresarial*, 25.
- Arteaga, R., Román, D., & Mendoza, O. (2006). *Producción de caña rolliza y laminados de caña guadua utilizada en pisos para exportación*. Guayaquil.
- Asamblea Nacional. (Diciembre de 2010). *Código orgánico de la producción, comercio e inversiones*. Quito: Corporación de estudios y publicaciones.
- Banco Central del Ecuador. (Enero de 2015). *Evolución de la Balanza Comercial Enero - Noviembre 2015*. Banco Central del Ecuador.
- Banco Central del Ecuador. (Enero de 2015). *Evolución de la Balanza Comercial Enero - Noviembre 2015*. Banco Central del Ecuador.
- Bennis, W., & Nanus, B. (1985). *Leaders: The strategies for taking charge*. New York: Harper & Row.
- Bigbamboo. (2015). *bigbamboo*. Obtenido de [http://www.bigbamboo.com.ec/index.php?option=com\\_content&view=article&id=26&Itemid=24](http://www.bigbamboo.com.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=26&Itemid=24)

- Canals, J. (1994). *La internacionalización de la empresa*. Madrid: McGraw-Hill.
- Carpos, J., Peñaloza, R., Kahler, C., Poblete, H., & Cabrera, J. (2003). *Bambú en Chile*. Santiago: FONDEF.
- Carrera, V. (Marzo de 2007). Levantamiento de procesos de servicio de atención al cliente, análisis y propuesta de mejora para Termikon CIA. LTDA.
- Castaño, F. (2004). *Guadua para Todos*. Colombia: Panamericana Formas Impresos.
- Chandler, A. D. (2003). *Estrategia y Estructura. Los capítulos de la historia de las empresas industriales estadounidenses*. New York: Beard Books.
- Collins, J., & Porras, J. (1996). *Building your company's vision*. Harvard Business Review.
- Contreras, E. R. (2013). *El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica*. Sincelejo: Pensamiento y gestión, N° 35 ISSN 1657- 6276.
- CORPEI. (2003). *Perfil del producto Bambú "caña brava" Corporación de Promoción de Exportaciones e Inversiones*.
- CORPEI. (2007). *Planificación estratégica bosques nativos en el Ecuador*. Corporación de Promoción de Exportaciones e Inversiones. Obtenido de Ecuador Forestal: [http://ecuadorforestal.org/wp-content/uploads/2013/03/PE\\_BN.pdf](http://ecuadorforestal.org/wp-content/uploads/2013/03/PE_BN.pdf)
- Dandira, M. (2012). *Strategy in crisis: Knowledge vacuum in practitioners*. Business Strategy Series.

Daniels, J. D., & Radebaugh, L. H. (2013). *Negocios Internacionales : Ambientes y operaciones*.

México: México D.F. : Pearson Educación.

Datos Macro. (2015). *Expansión*. Obtenido de <http://www.datosmacro.com/>

Davies, W. (2000). *Understanding Strategy. Strategy and Leadership*.

Eco Supply. (2014). *Green Building Solutions for a Better Tomorrow | Eco Supply*. Obtenido de

Ecosupply: <https://www.ecosupplycenter.com/>

El Emprendedor. (2015). *El emprendedor Ec*. Obtenido de

<http://www.elemprendedor.ec/economia-de-ecuador-en-el-2014/>

Experpisos. (2015). *experpisos.com*. Obtenido de

<http://www.experpisos.com/experpisos/acerca-de/>

FEPA. (2010). *Situación ambiental en el Ecuador*. Fundación Ecuatoriana hacia el Progreso

Alternativo. Quito: Don Bosco Imprenta .

Fred, D. (2003). *Conceptos de administración estratégica* (Novena ed.). Mexico: Pearson

Education, Inc.

Galán, J. I., Galende, J., & Gonzales, J. (2000). Factores determinantes del proceso de

internacionalización: El caso de Castilla y León comparado con la evidencia española.

*Economía Industrial*, 33-48.

Gallón, D. A. (2011). Actividad antiséptica de vinagre de *Guadua angustifolia*. *Revista Cubana*

*de Plantas medicinales*.

Gandara, H. C. (2012). *El bambú estudio del mercado mundial*.

García-Sordo, J. B. (2000). *Marketing Internacional*. McGRAW- HILL.

Giraldo, Sabogal, & Duque. (1997). *Según la nota técnica número 1 "Biodiversidad en los Guaduales"*.

IBS. (2015). *NAHB International Builders' Show*. International Builders Show. Obtenido de <https://www.buildersshow.com/Home/>

ICC. (2010). *Forma de pago en comercio internacional*. Cámara de Comercio Internacional. Obtenido de Forma de pago: [http://www.iccspain.org/index.php?option=com\\_content&view=article&id=47:la-camara-de-comercio-internacional-icc&Itemid=54](http://www.iccspain.org/index.php?option=com_content&view=article&id=47:la-camara-de-comercio-internacional-icc&Itemid=54)

Indumadera. (2015). *Indumadera lo mejor en pisos*. Obtenido de <http://www.indumadera.com/>

INEC. (2015). *Indicadores Laborales Marzo 2015*. Instituto Nacional de Estadística y Censos Obtenido de Ecuador en cifras : [http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/2015/Marzo-2015/Informe\\_Ejecutivo\\_Mar15.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/2015/Marzo-2015/Informe_Ejecutivo_Mar15.pdf)

INEC. (2015). *Inflación mensual marzo 2015*. Instituto Nacional de Estadística y Censos Obtenido de Ecuador en cifras: [http://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2015/04/Reporte\\_inflacion\\_03\\_2015.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2015/04/Reporte_inflacion_03_2015.pdf)

INEC. (2015). *Inflación mensual marzo 2015*. Instituto Nacional de Estadística y Censos

Obtenido de Ecuador en cifras: [http://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2015/04/Reporte\\_inflacion\\_03\\_2015.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2015/04/Reporte_inflacion_03_2015.pdf)

Johnson, G., & Scholes, K. (1993). *Exploración de Estrategia Corporativa. Texto y casos*.

Prentice Hall Internancional, tercera edicion.

Kotler, P. (1996). *Leading change*. Boston: Harvard University Press.

Kotler, P., & Amstrong, G. (2013). *Fundamentos de marketing* . México: ADDISON-WESLE.

Madera Trade. (2014). *Madera Trade | Hardwood & Reclaimed Wood Flooring | NYC*.

Obtenido de Mader Trade: <http://www.madera-trade.com/>

Maldonado, F., & Proaño, G. (2015). *Perspectivas Economica 2015*. *Ekos* , 80-84.

Mc Clure, F. (1966). *The bamboos: a fresh perspective*. Massachusett: Harvard University Press.

Mejía, C. (Julio de 2013). *El concepto de la capacitación instalada*. Medellín: Documentos

Planning.

Mintzberg, H., Quinn, J., & Voyer, J. (1997). *El proceso estratégico*. México: Prentice-Hall

Hispanoamericana, S.A.

Paguay , F. W. (2011). *Comercio Internacional*. Obtenido de Wikispaces:

<http://felixpaguay.wikispaces.com/file/view/4.1.+COMERCIO+INTERNACIONAL.1.pdf>

Papadakis, A. (2008). *Theodakis Piblishing Ltd.* . Obtenido de sito web de A. Papadakis :

<http://www.economia48.com/>

- Playma. (2015). *Playma imagen & calidad*. Obtenido de <http://www.playma.com.ec/>
- Porter, M. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: Free Press.
- Porter, M. (1990). *The Competitive Advantage of Nations*. New York: Free Press.
- Pro Ecuador . (2015). Ficha producto/mercado. Servicio de asesoría al exportador (SAE).
- Pro Ecuador . (2015). *Incoterms* . Obtenido de <http://www.proecuador.gob.ec/exportadores/requisitos-para-exportar/incoterms/>
- Pro Ecuador. (2013). *Requisitos para la exportación de productos forestales* . Obtenido de <http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2013/10/Flyer-MADERA-2.pdf>
- Pro Ecuador. (2015). *Bolétin de Comercio Exterior*.
- Ricart, Llopis, Garrido, & Tonijuan. (2013). *Internacionalización empresarial*. Fundación CEDE.
- Romo, J. C. (2006). El bambú como material de construcción. *Conciencia Tecnológica*, 67-69.
- Salamanca, J. (2002). *Estudio del mercado mundial de pisos de bambú*. Bogotá.
- Salazar, I. G. (2012). *Manejo Integrado de bambú (Guadua angustifolia)*. Costa Rica: Infoagro.
- SENAE. (Julio de 2015). *Proceso de exportación*. Servicio Nacional de Aduana del Ecuador  
Obtenido de <http://www.aduana.gob.ec/>
- SENPLADES. (2013). Plan Nacional de Desarrollo. *Plan Nacional para el Buen Vivir 2013-2017*.  
Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo. Quito, Ecuador.

- Shapiro, J. (2001). *Herramienta de planificación estratégica*. CIVICUS. Obtenido de <http://civicus.org/view/media/Planificacion%20strategica.pdf>
- Stanton, W. J., Etzel, M. J., & Walker, B. J. (2000). *Fundamentos de marketing*. México: Mcgraw-Hill Interamericana S.A.
- Steiner, G. (1991). *Planeación estratégica: lo que todo director debe saber*. México: Compañía editorial continental.
- TradeMap. (2015). *TradeMap*. Obtenido de Estadísticas del comercio para el desarrollo internacional de las empresas: [http://www.trademap.org/Country\\_SelProduct\\_Map.aspx](http://www.trademap.org/Country_SelProduct_Map.aspx)
- USAID. (19 de Septiembre de 2005). Conservación en áreas indígenas manejadas. Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional Market study report. Obtenido de [http://pdf.usaid.gov/pdf\\_docs/PNADE705.pdf](http://pdf.usaid.gov/pdf_docs/PNADE705.pdf)
- Varriano, N. (2013). *Producción sustentable de carbon activado a partir de caña de bambu*. La Plata: UNLP-CINDECA.