



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UN MODELO DE
COMERCIALIZACIÓN DE LISTONES Y TABLEROS DE BAMBÚ EN LA
CIUDAD DE QUITO

AUTOR

TATIANA MARITZA ORTEGA TORRES

AÑO

2018



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UN MODELO DE
COMERCIALIZACIÓN DE LISTONES Y TABLEROS DE BAMBÚ EN LA
CIUDAD DE QUITO

Trabajo de Titulación presentado en conformidad con los requisitos
establecidos para optar por el título de Ingeniera en Marketing con Mención en
Administración de Empresas

Profesor Guía
Ing. Luis Eduardo Pavón

Autora
Tatiana Maritza Ortega Torres

Año
2018

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

“Declaro haber dirigido el trabajo, Plan de Negocios para la Creación de un Modelo de Comercialización de Listones y Tableros de Bambú en la Ciudad de Quito, a través de reuniones periódicas con la estudiante Tatiana Maritza Ortega Torres, en el noveno semestre, orientando sus conocimientos y competencias para un eficiente desarrollo del tema escogido y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación”.

Ing. Luis Eduardo Pavón

CI No.1709740896

DECLARACIÓN DEL PROFESOR CORRECTOR

“Declaro haber revisado este trabajo, Plan de Negocios para la Creación de un Modelo de Comercialización de Listones y Tableros de Bambú en la Ciudad de Quito, de la señora Tatiana Maritza Ortega Torres, en el noveno semestre, dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación”.

Ing. Gonzalo Roberto Vinueza Luzuriaga

CI No.1713267084

DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE

“Declaro que este trabajo es original, de mi autoría, que se han citado las fuentes correspondientes y que en su ejecución se respetaron las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes”.

Tatiana Maritza Ortega Torres

CI No.1709275877

AGRADECIMIENTOS

Un especial agradecimiento a Dios que guió mis pasos en busca de este sueño, a mi profesor de MET Ing. Juan Peñafiel, a mi profesor tutor Ing. Luis Eduardo Pavón, que en todo momento supieron encaminar mi proyecto a un feliz término, a mis queridos compañeros de la Clase 66, que hicieron de cada momento en las aulas y fuera de ellas una experiencia única por su compañerismo y apoyo permanente, a todos mis profesores que aportaron con sus enseñanzas a culminar una de las etapas más enriquecedoras de mi vida, de la cual me llevo los mejores recuerdos.

DEDICATORIA

El presente trabajo de titulación se lo dedico a mi Dios, a mis padres, hermanos, cuñadas. De manera especial a mis sobrinas Anita y Alejandra por su apoyo y preocupación permanentes, al Ing. Germán Pillajo por haberme instado a tomar la decisión de estudiar, al Ing. Pablo Jácome por su apoyo incondicional para el logro del presente proyecto, a mis queridas amigas María Soledad Terán, Paulina Ruiz, por esas largas jornadas de estudio camaradería y tertulia, a mis peluditos Joe, Max, Jackie y Sky que con su sola presencia endulzaron mis días y noches de arduo trabajo estudiantil.

RESUMEN

El presente Plan de Negocios para la creación de un modelo de comercialización de tableros y listones de bambú en la ciudad de Quito, es fruto del análisis de la industria y del cliente que se realizó; a raíz de lo cual, se identificó la necesidad del potencial cliente (i.e., personas naturales y jurídicas dedicadas a la construcción, remodelación, decoración de interiores y exteriores y familias en general) que buscan opciones constructivas y de remodelación vanguardistas pero, a la vez, con un toque de calidez y, sobre todo, con una evidente preferencia por todo aquello relacionado con la naturaleza.

Para el efecto, a fin de generar el interés por la compra de estos productos se describen las estrategias con las que además de satisfacer la demanda inicial del mercado, se ofrecerá al cliente, un producto que entre sus principales características que lo diferencian de sus similares, lo que se constituye en su valor agregado, se puede mencionar: el ser productos provenientes de un vegetal resistente, flexible, durable como lo es el bambú, disminuyendo así la tala indiscriminada de la madera, ser productos que se sujetan a parámetros de calidad establecidos por la industria y a precios razonables acordes a los del mercado, todo lo cual permitirá una franca diferenciación de la competencia.

Finalmente, para el efecto, con el propósito de identificar la viabilidad del proyecto, se realizó el respectivo plan de marketing, se diseñó el plan organizacional y se concluye con la evaluación financiera para un periodo de cinco años, fruto de lo cual, se puede mencionar entre los datos más relevantes el hecho de que la inversión para el proyecto será de US\$74.886,10, de los cuales se gestionará un apalancamiento de US\$20.000,00, con una tasa de interés anual del 16%. Económicamente en la proyección realizada para cinco años se observa la rentabilidad del proyecto con un TIR del 42,88 por ciento antes de la participación de trabajadores e impuestos, y, un VAN del 4,27 por ciento.

ABSTRACT

The following Business Plan for the developing of a commercialization model for bamboo boards and slats in Quito, is the product of an analysis about the industry and the client, thanks to which the necessity of the potential client was identified, (i.e., natural and legal entities dedicated to construction, remodeling, interior and exterior decoration and families in general). They search for constructive and avant-garde remodeling options but, at the same time, with a touch of warmth and, above all, with a clear preference to everything related with nature.

For this reason, with the objective of generating interest for the buying of these products, strategies are described that will not only satisfy the market's initial demand, but also will offer the client a product that, among its' main characteristics, which differentiate it from its' similar and constitute its' added value, can be mentioned: being products that come from a resistant vegetable, flexible, lasting as bamboo is and in this way decreasing the indiscriminate felling of wood, being products that follow the quality requirements of the industry and at reasonable prices according to the market, all of which will allow a great differentiation from the competence.

Finally, with the purpose of identifying the project's viability, the respective Marketing Plan was developed, the Organizational Plan was designed, and it concludes with the project's financial evaluation for a period of 5 years. Thanks to this, it can be said that the inversion for the project would be \$78.886,10, of which an initial bank investment of \$20.000,00 will be arranged, with an annual interest rate of 16%. Economically, in the 5-year projection the project's rentability is seen with a TIR of 42,88 per cent, before the participation of workers and taxes, and a VAN of 4,27 per cent.

ÍNDICE

1. INTRODUCCION.....	1
1.1 Justificación del Trabajo	1
1.1.1 Objetivo General del Trabajo	2
1.1.2 Objetivos Específicos del Trabajo.....	2
2. ANALISIS DE ENTORNOS	4
2.1 Análisis del Entorno Externo.....	4
2.1.1 Entorno Político	4
2.1.2 Entorno Económico	4
2.1.3 Entorno Socio-cultural	6
2.1.4 Entorno Tecnológico.....	7
2.1.5 Entorno Ecológico	8
2.1.6 Entorno Legal	10
2.2 Análisis de la Industria	10
2.2.1 Amenaza de Nuevos Competidores	10
2.2.2 Rivalidad entre Competidores.....	11
2.2.3 Amenaza de Sustitutos.....	11
2.2.4 Poder de Negociación de Proveedores	12
2.2.5 Poder de Negociación de Clientes.....	12
2.3 Análisis del Entorno Externo.....	13
3. ANALISIS DEL CLIENTE	15
3.1 Investigación Cualitativa y Cuantitativa.....	15
3.1.1 Problema de la Investigación.....	15
3.1.2 Objetivos de la Investigación	15

3.1.3	Investigación Cualitativa – Entrevista con Expertos	16
3.1.4	Entrevista Cualitativa – Focus Group.....	18
3.1.5	Investigación Cuantitativa – Encuestas	20
3.2	Conclusiones del Análisis Cualitativo y Cuantitativo	20
4.	OPORTUNIDAD DE NEGOCIO	22
5.	PLAN DE MARKETING	26
5.1	Estrategia General de Marketing	26
5.1.1	Mercado Objetivo	26
5.1.2	Propuesta de Valor	27
5.2	Mezcla de Marketing.....	27
5.2.1	Producto	29
5.2.1.1	Atributos.....	30
5.2.1.2	Marca	30
5.2.2	Precio	31
5.2.2.1	Estrategia de precio	31
5.2.2.2	Estrategia de entrada	32
5.2.3	Plaza	33
5.2.4	Promoción y Publicidad	33
5.2.4.1	Estrategia Promocional	34
5.2.4.2	Mix Promocional.....	34
5.2.4.3	Plan de Publicidad ATL y BTL.....	35
6.	PROPUESTA DE ESTRUCTURA Y FILOSOFÍA ORGANIZACIONAL	38
6.1	Misión, Visión y Objetivos de la Organización	38
6.1.1	Misión	38

6.1.2	Visión.....	38
6.1.3	Objetivos Organizacionales – Mediano Plazo	38
6.1.4	Objetivos Organizacionales – Largo Plazo	39
6.2	Plan de Operaciones	40
6.2.1	Análisis del Flujo de Operaciones.....	41
6.2.2	Infraestructura, Maquinaria y Equipo Requerido en la Operación	41
6.3	Estructura Organizacional	43
6.3.1	Tipo de Estructura	43
6.3.2	Descriptivo de Funciones del Personal.....	45
6.3.2.1	Remuneraciones	46
7.	EVALUACION FINANCIERA	47
7.1	Proyección de Ingresos, Costos y Gastos	47
7.1.1	Proyección de Ingresos	47
7.1.2	Proyección de Costos.....	48
7.1.3	Proyección de Gastos.....	48
7.2	Inversión Inicial, Capital de Trabajo y Estructura de Capital	48
7.2.1	Inversión Inicial.....	48
7.2.2	Capital de Trabajo	49
7.2.3	Estructura de Capital	49
7.3	Proyección del Estado de Resultados, Situación Financiera, Estado de Flujo de Efectivo y de Caja	50
7.3.1	Estado de Resultados.....	50
7.3.2	Estado de Situación.....	51
7.3.3	Estado de Flujo de Efectivo	52
7.3.4	Flujo de Efectivo del Proyecto	53

7.4	Proyección del Flujo de Caja del Inversionista, Cálculo de la Tasa de Descuento y Criterios de valoración	53
7.4.1	Proyección del Flujo de Efectivo del Inversionista	53
7.4.2	Cálculo de la Tasa de Descuento o CAPM, WACC	54
7.4.3	Criterios de Valoración	54
7.5	Índices Financieros	55
8.	CONCLUSIONES GENERALES.....	56
	REFERENCIAS	58
	ANEXOS	63

ÍNDICE DE TABLAS

1	Principales exportaciones de bambú del Ecuador al mundo.....	5
2	Procesos y Herramientas para el manejo adecuado del Bambú.....	7
3	Estándares Mínimos de Calidad del Bambú, Fase de Industrialización	16
4	Estándares Mínimos de Calidad del Bambú Fase de Comercialización	17
5	Segmentación del Mercado Objetivo.....	26
6	Lienzo Canvas	27
7	Características de los productos a comercializarse.....	30
8	Precio de venta por el proveedor.....	31
9	Precio de venta al público (entrega a domicilio).....	32
10	Precio de venta al público (venta en oficina).....	32
11	Presupuesto Mensual para Publicidad y Promoción – Empresa BambooForest Cía. Ltda.....	37
12	Detalle Mensual de Frecuencia de Fletes y Renta del equipo requerido para la Recepción y Despacho del material comercializado.....	42
13	Detalle de Maquinaria y Equipo Mínimo Requerido.....	42
14	Descriptivo de Funciones Personal de BambooForest Cía. Ltda.....	45
15	Nómina Mensual – BambooForest Cía. Ltda.....	46
16	Volumen de Ventas Primer Año de Operación.....	47
17	Ventas Proyectadas a Cinco Años, Expresado en US\$.....	47
18	Proyección de costos.....	48
19	Proyección de gastos.....	48
20	Inversión inicial.....	49
21	Capital de Trabajo.....	49
22	Estado de Resultados proyectado.....	51
23	Estado de Situación Financiera.....	51
24	Flujo de Efectivo.....	52
25	Flujo de Efectivo del Proyecto.....	53
26	Flujo de Efectivo del Inversionista.....	54
27	Cálculo de la Tasa de Descuento o CAPM y WAC.....	54

28	Evaluación de VAN y TIR.....	55
29	Razones Financieras.....	55

ÍNDICE DE FIGURAS

1	Evolución de exportaciones de bambú en Ecuador.....	5
2	Matriz de Ansoff	29
3	Logo Empresarial.....	31
4	Estructura Organizacional BambooForest Cía. Ltda.....	44

1. INTRODUCCION

En Ecuador a raíz del terremoto del 16 de abril de 2016, se vio la vulnerabilidad de los sistemas constructivos convencionales; identificándose un producto que soportó las construcciones que lo poseían, el bambú, cuyo uso puede reducir los índices de tala indiscriminada de bosques de madera.

Los estudios realizados por la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y Agricultura (FAO) y, del Ministerio del Ambiente (MAE) Ecuador registra una deforestación anual entre 60.000 a 200.000 hectáreas de bosque (1.8% anual de disminución versus 01% que es la tasa más alta a nivel de Latinoamérica) fenómeno atribuible, entre otras causas, a la tala ilegal, presión de empresas petroleras/mineras; y, cuyas consecuencias son la disminución de la producción de agua, extinción de especies, movilidad humana, entre otras (Universo, 2011).

En el Ecuador el uso de este vegetal maderable resistente, flexible, durable y de peso ligero, conocido como el acero vegetal, va tomando un papel protagónico en diferentes industrias dada su versatilidad. Hoy en día, se estima que 600.000 ecuatorianos,, aproximadamente, están directamente relacionados con el bambú (Añazco M. R., 2015), generando ingresos resultantes de la industrialización y comercialización de sus productos y subproductos y se constituye en la principal fuente de materia prima para más de 300.000 viviendas de tipo social que se encuentran ubicadas, principalmente, a lo largo de la costa ecuatoriana (Pillajo, 2017).

1.1 Justificación del Trabajo

Actualmente, a nivel país; y, de manera específica en la ciudad de Quito son pocas las empresas dedicadas a la comercialización de listones y tableros de bambú como un elemento alternativo en lugar de la madera. Por tanto, el

presente Plan de Negocio se enfoca en la implementación de un Modelo de Comercialización de tableros y listones de bambú, materia prima para la elaboración de infinidad de productos cuyo consumo está en franco crecimiento como materia prima para: pisos flotantes, artesanías, elementos utilitarios y decorativos, entre otros.

Dado el crecimiento de la demanda del consumidor por la compra de artículos de bambú, se hace importante identificar las oportunidades de negocio para iniciar con la comercialización de tableros y listones de bambú, en la ciudad de Quito.

1.1.1 Objetivo General del Trabajo

Determinar la factibilidad para la implementación de un plan de negocios para la creación de un modelo de comercialización de listones y tableros de bambú en la ciudad de Quito.

1.1.2 Objetivos Específicos del Trabajo

En función de lo expresado los objetivos específicos del presente trabajo son:

- Desarrollar un análisis de entornos a través de las metodologías PEST y PÓRTER para determinar la situación actual de la industria.
- Realizar la investigación del cliente mediante el uso de técnicas de investigación cualitativa y cuantitativa que permitan determinar la preferencia de compra del producto en el mercado.
- Definir la oportunidad de negocio en función de los resultados obtenidos en el análisis externo y del cliente.
- Desarrollar el plan de marketing para el presente plan de negocios, así como la definición de estrategias, tales como la general, la estrategia de posicionamiento, mix de marketing, entre otras, para lograr una adecuada

y acertada implementación de dicho modelo de comercialización de tableros y listones de bambú en la ciudad de Quito.

- Definir la filosofía y estructura que la organización manejará para el inicio de las actividades de la empresa.
- Evaluar la factibilidad del proyecto en términos económicos mediante la evaluación financiera respectiva, para la obtención de razones financieras importantes y determinantes al momento de tomar una decisión para la ejecución de un proyecto, como lo son: TIR, VAN, VPN y RWAC.

2. ANALISIS DE ENTORNOS

2.1 Análisis del Entorno Externo

Al ser el bambú un vegetal maderable y no una madera como tal, este no está considerado en la Clasificación CIU, por lo que, en función de la aplicabilidad del producto para el presente plan de negocios se lo categoriza dentro de la Sección F, Subgrupo 3, Clase 1 (Anexo 1).

2.1.1 Entorno Político

Leyes: A raíz del terremoto del 16 de abril de 2016, el Ecuador potencializó el uso apropiado del bambú. Así el MAE fomenta el uso activo del bambú conforme lo estipulado en el inciso segundo, del Art.13, de la Codificación de la Ley Forestal y de Conservación de Áreas Naturales y Vida Silvestre (Forestal); el MIPRO impulsa la generación de valor agregado mediante la transformación y comercialización del bambú en el marco del cambio de la Matriz Productiva del Ecuador; y, el MAG consideró incluir al bambú dentro de su política de plantaciones forestales comerciales, conforme la transferencia de obligaciones estipulada en el Decreto Ejecutivo 931, Registro Oficial 292, del 11 de marzo de 2008 (MAGAP), fruto de lo cual a partir de agosto de 2017, el bambú es parte del proyecto La Gran Minga Agropecuaria. Por lo que hay el apoyo político para la ejecución del proyecto.

2.1.2 Entorno Económico

Tasa de Crecimiento Económico: En el Ecuador los géneros de bambú que prevalecen son la *Guadua Angustifolia* Kunt (caña guadua) y el *Dendrocálamus Ásper* (bambú gigante) cuyo uso está ligado, entre otros, a la fabricación de pisos, puertas, listones, tableros, vigas (PROECUADOR, 2016). Este producto

maderable se lo encuentra en todo el país, con mayor producción en Guayas, Manabí, Pichincha, Napo, Los Ríos, Península de Santa Elena y Santo Domingo de los Tsáchilas (PROECUADOR, 2016, p.5). No se cuentan con datos precisos de la superficie total cubierta con bambú, sin embargo, en el Informe Sectorial del Bambú, de PROECUADOR (PROECUADOR, 2016, p.5) se indica que comprendería 15.000 hectáreas.

Situación de la Balanza Comercial: La información estadística del Banco Central del Ecuador del 2011 al 2015 indica que las exportaciones de bambú crecieron en promedio de 25 toneladas métricas (2011) a 85, en el 2015, y representan 107 mil dólares en valor FOB. Las especies de bambú usadas para cestería son las más exportables, seguido de la madera contrachapada, chapada y estratificada de bambú y muebles de este mismo material.

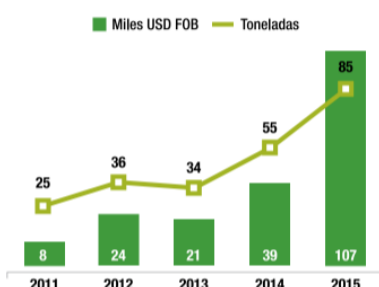


Figura No.1: Evolución exportaciones bambú en Ecuador

2011 -2015

Tomado de: PROECUADOR, Análisis Sectorial Bambú 2016

Tabla No.1: Principales exportaciones de bambú del Ecuador al mundo

2014 -2015

PRINCIPALES EXPORTACIONES DE BAMBÚ DE ECUADOR AL MUNDO						
Miles USD FOB / Toneladas						
Subpartida	Descripción	2014		2015		PART 2015
		FOB	TON	FOB	TON	
1401.10.00.00	Materias vegetales de las especies utilizadas en cestería o espartera - Bambú	39	55	91	68	85,30 %
4412.10.00.00	Madera contrachapada, chapada y estratificada de Bambú	-	-	16	17	14,65 %
9403.81.00.00	Muebles de bambú o roten (ratán)	0.1	0.01	0.1	0.1	0,05 %
Total		39	55	107	85	100,00 %

Tomado de: PROECUADOR, Análisis Sectorial Bambú 2016

La mayor competencia para el modelo de comercialización de tableros y listones de bambú en el país, lo constituyen las importaciones de China a Ecuador de productos de madera y bambú, que en el 2015 importó 60,3 millones de dólares (OEC, Atlas media mit edu, 2015).

Contrabando: En el 2005 la Corporación de Promoción de Exportaciones e Inversiones (CORPEI) estimó que se comercializaban hacia Perú de contrabando alrededor de 6 millones de tallos de caña guadua para la construcción, cifra que en la actualidad se mantiene (Añazco M. I., 2014, pág. 31).

Tasa de Empleo: Ecuador en Cifras establece que del total de la actividad económica de la industria de la construcción en Ecuador, el 13 por ciento le corresponde a la extracción de madera y piezas de carpintería para construcción, siendo que “el mayor número de establecimientos de la industria de la construcción se ubican en Pichincha (27 por ciento), Guayas (16 por ciento), Azuay (11 por ciento), Loja (5,4 por ciento), Manabí (5,2 por ciento), Tungurahua (4,9 por ciento)” (Cifras, 2012, pág. 2), lo que significan 3.811 establecimientos dedicados a la construcción en la Provincia de Pichincha. Por lo que se concluye el importante mercado que representan los productos de bambú para un modelo de comercialización.

2.1.3 Entorno Socio-cultural

Tendencia del Empleo: Los resultados del INEC del Censo 2010, Fascículo Provincial Pichincha (INEC, 2010, pp.2-6) indican que en Pichincha de un total de 2'576.267 habitantes, con una edad promedio de 29 años, la población total en edad de trabajar son 1'083.303 habitantes y, la población económicamente activa (PEA) son 544.920 habitantes; sus principales ocupaciones son: empleado privado 573.306, trabajo por cuenta propia 228.636 y empleados públicos 148.394 (INEC, Proyecciones Poblacionales). Por otro lado, el Reporte de Economía Laboral de marzo de 2017, del INEC indica que Quito registró una tasa de empleo adecuado/pleno del 57,7 por ciento que representa un leve incremento comparado con la tasa de 2016 - 57,6 por ciento (INEC, Reporte de Economía Laboral, 2017).

Además, en Ecuador, Colombia y Perú el bambú tiene un potencial para llegar a generar ganancias de hasta US\$30 millones por año y generar más de 10.000 plazas de trabajo en los próximos 10 años, con énfasis en las zonas rurales (Añazco M., Estudio de la cadena desde la producción al consumo del bambú en Ecuador con énfasis en la especie *Guadua angustifolia*, 2015, pág. 20).

Tendencias: La evolución tecnológica ha llevado al ser humano a habitar en lugares fríos, despersonalizados, siendo esta la pauta para que la industria de la construcción y del diseño ofrezcan calidez, confort y estilo en sus propuestas de servicios retomando la sensación de naturaleza mediante ofertas de valor de estilo nórdico, minimalista y renovados estilos retro. En este ámbito, el bambú es un elemento que complementa dichas propuestas al ser el reflejo de naturaleza, fortaleza y grandeza, dado el tiempo que este se toma en los primeros años para cimentar las bases de lo que será su futuro, luego de lo cual empieza a crecer; es el ejemplo a seguir para aplicar sus cualidades a nuestro diario vivir.

Se concluye que sustituir madera por bambú es una alternativa para abaratar costos en la industria de la construcción, remodelación y diseño de interiores y exteriores; y, en armonía con el ser humano, su entorno ecológico y artístico.

2.1.4 Entorno Tecnológico

Aplicación Tecnológica: Es importante conocer los equipos y herramientas usados en los procesos de propagación, siembra y manejo adecuado que merece el bambú para ser una materia prima de calidad.

Tabla No.2: Procesos y Herramientas para el manejo adecuado del Bambú

FASE	HERRAMIENTAS
Propagación	Pala, bancos de propagación, riego, fundas plásticas negras, fungicidas, invernadero.

FASE	HERRAMIENTAS
Siembra	Estacas, piola, metro, pala, abono orgánico, agua.
Curado	Bórax y ácido bórico, guantes, balde, tanque de inmersión, varilla de acero con punta de 12mm. de diámetro.
Industrialización	Hacha, machete, martillo, mariposa estrella, máquinas latilladoras manuales/eléctricas, cola especial, taladro, mazo, hacha para bambú, tijeras de jardinería, gubias, raspador, banco para enderezar y doblar, banco de trabajo.

Tomado de: Morán Ubidia, Jorge. Serie Técnica El Bambú y sus Bondades. INBAR. El Manejo de guaduales naturales, la experiencia del proyecto Manejo Integral de Guadua en el Norte de Manglaralto, Diciembre 2010, pp.19-26.

Se concluye que la tecnología usada es básica y su fin es lograr una producción sostenida y contar con materia prima eficiente que asegure la permanencia del recurso. El costo de los equipos y herramientas usados en los diferentes procesos es barato, se estima que oscila en total entre los US\$180-US\$200 por hectárea, por año (INBAR. El Manejo de guaduales naturales, la experiencia del proyecto Manejo Integral de Guadua en el Norte de Manglaralto. Diciembre 2010, p.28).

2.1.5 Entorno Ecológico

Procesos Productivos: Miguel Camino, Rector de la Universidad Eloy Alfaro de Manabí (ULEAM) manifiesta que hace diez años la frontera agrícola de los guaduales ocupaba 15.000 hectáreas; hoy en día, esta extensión se redujo a 6.000 hectáreas, hecho atribuible al mal manejo de guaduales. El costo de una caña de 20-25 metros de largo sin procesar puede ser de US\$1,00, mientras que una ya tratada se la podría vender en el rango de US\$6,00 – US\$7,00 (Telégrafo, 2017).

Partiendo de este hecho, conforme lo expresa Añazco, M., 2014, p. 7, se puede mencionar que “un guadua bien manejado produce 1.200–1.350 tallos/hectárea al año. Un bosque natural de guadua registra un total de 3.000–6.000 hectáreas en diferentes estados de madurez, siendo los tallos maduros y muy maduros los predominantes (40% - 70%) (Mario Añazco R. I., El Bambú en Ecuador, 2014). Por tanto, se cuenta con un producto eficiente en términos de costos, pues se usan todas las partes de la planta (rizomas, culmos, yema, hoja caulinar, ramas, follaje y frutos) lo que permite un uso variado y eficiente, registrándose más de 1.500,00 usos para la guadua: material para construcción, alimento, paneles de madera, adornos, muebles, instrumentos musicales, carbón vegetal, etc.

En Ecuador la *Guadua angustifolia* Kunt por su rápido crecimiento y desarrollo (21 cm. por día), alcanza hasta 30 metros de alto y 22 centímetros de diámetro, es considerada a nivel mundial como el tercer bambú más grande y una de las 20 mejores especies (Añazco, M., Rojas S. Estudio de la cadena desde la producción al consumo del bambú en Ecuador con énfasis en la especie *Guadua Angustifolia*. Abril 2015, p.29) y se la cosecha entre los 5 y 6 años máximo.

Regulación Ambiental: La guadua tiene calificación 6 (material de rápida renovación) conforme la Certificación LEED (Leadership in Energy & Environmental Design); es la especie vegetal del futuro, conforme el IBC International Building Code (Mario Añazco R. I., El Bambú en Ecuador, 2014, pág. 6).

Problemas Ambientales: El bambú en Ecuador no registra ningún tipo de plaga; sin embargo, es raro que ocurra, pero si la planta florece esta muere.

2.1.6 Entorno Legal

Reglamentación Nacional: En mayo de 2017 se inició la socialización de la Norma Ecuatoriana de la Construcción (NEC) SE GUADUA en Quito y en Manta con la participación del Ministerio de Desarrollo Urbano y Vivienda - MIDUVI, el Consorcio de Gobiernos Autónomos Provinciales del Ecuador - CONGOPE, la Red Internacional del Bambú y el Ratán - INBAR, entre otros. Este documento consolida los parámetros básicos respecto del correcto manejo del recurso, su siembra, cosecha, comercialización y preservación (Telégrafo, 2017) asegurando mantener los principios básicos de sismo-resistencia de las estructuras, considerando los riesgos a los que el Ecuador está expuesto (Telégrafo, 2017), referente importante para arrancar con pasos firmes hacia el incremento del uso de bambú por parte del potencial consumidor.

2.2 Análisis de la Industria

2.2.1 Amenaza de Nuevos Competidores (Baja)

En Quito hay tres empresas ecuatorianas dedicadas a la comercialización de bambú: Madel-Indubambú, BigBamboo S.A. con pisos flotantes y CENBA con tableros y listones de bambú. Estas empresas no manejan un modelo de comercialización formal, no hay una diferenciación en los productos, no existen empresas con una marca posicionada, no se evidencia el interés por incursionar en este tipo de negocio.

Por lo expuesto, es importante mencionar que los elementos en los que la industria debe enfocarse para ofrecer al cliente una propuesta de valor atractiva lo constituyen: la inversión económica, productos de calidad, acertado servicio al cliente, diversificación e informar sobre la diversidad de usos atribuibles al producto, lo que sumado al apoyo estatal en difusión y promoción sobre el uso

del bambú como un elemento alternativo a la madera, serán la pauta para despertar el interés del potencial consumidor; todo lo cual permite concluir que el impacto por los Nuevos Competidores es baja.

2.2.2 Rivalidad entre Competidores (Media)

Actualmente la única empresa que trata de sobresalir en el mercado por contar con sus propias plantaciones para la provisión de la materia prima, perseguir estándares de calidad y durabilidad, manufactura y exportación de pisos de bambú, lo es Madel-Indubambú, conforme lo expresa Añazco, M., Rojas, S., 2015, pp. 121-122.

El crecimiento de la industria del bambú es lento pues se trata de un producto nuevo. Respecto de las características del producto no existe la distinción del mismo; y, la capacidad de crecimiento de la industria desde el 2016, principalmente, está incrementándose, por lo que se espera un largo crecimiento en el tiempo. Al momento, la industria en lo que a Rivalidad entre Competidores se refiere se la considera medio.

2.2.3 Amenaza de Productos Sustitutos (Media)

Conforme lo manifiesta la OEC, China exporta a Ecuador US\$7,9 millones en artículos de madera (OEC, Qué importa Ecuador de China?), por lo que el principal sustituto para el uso de bambú, hoy en día son tableros de madera, melamínico, cerámica, usados como complemento en la industria de la construcción, remodelación, decoración de interiores y exteriores. El producto de procedencia china sobresale en el mercado local por su elaborado acabado versus el local, razones que captan la atención del cliente instándolo a optar por esa alternativa en lugar del producto local a pesar de que su precio es más alto que el producido en el país. Por tanto, el factor en lo que a Productos Sustitutos se refiere es medio.

2.2.4 Poder de Negociación de Proveedores (Medio)

Dentro de la cadena del bambú los centros de acopio y comercialización se constituyen en los proveedores de la materia prima para las empresas comercializadoras de tableros y listones de bambú. Sin embargo, no todos manejan estándares de calidad (i.e., venden cañas de diferente diámetro y no realizan una separación rigurosa entre cañas torcidas, delgadas o picadas) (Añazco M., Estudio de la cadena desde la producción al consumo del bambú en Ecuador con énfasis en la especie *Guadua angustifolia*, 2015, pág. 118).

En el Noroccidente de Pichincha están Gend, Cenba, AllPabambú, comercializadoras de bambú con centro de acopio y administradores de varias plantaciones de la zona, que garantizan la provisión suficiente del producto (Añazco M., Estudio de la cadena desde la producción al consumo del bambú en Ecuador con énfasis en la especie *Guadua angustifolia*, 2015, págs. 119-120).

Por tanto, al contar con pocos centros de acopio que manejen un producto de calidad y manejan precios de venta aceptables, el Poder de Negociación de los Proveedores es medio para la industria.

2.2.5 Poder de Negociación de Clientes (Alto)

Al haber poca difusión y oferta sobre este producto, la comercialización de tableros y listones de bambú para el sector de la construcción, diseño de interiores y exteriores y familias en general, deberá enfocar sus esfuerzos para satisfacer y cumplir las expectativas y gustos en términos de calidad, innovación, diseños vanguardistas que demande el importante número de potenciales clientes de Quito, con un poder adquisitivo medio-alto y alto.

Además, se debe tener en cuenta el nivel de conocimiento que hoy en día posee el cliente respecto de lo que desea, por lo que es importante ser creativo

al momento de sugerir y enganchar al cliente para lograr la compra y fidelización de este para con los productos de bambú. Se concluye que el Poder de Negociación del Cliente es Alto.

2.3 Análisis del Entorno Externo

Para la construcción de la Matriz EFE se asignó un peso entre 0,01 a 1,00 y una calificación entre 1 a 4 (1-malo, 2-regular, 3-bueno, 4-muy bueno), en función del grado de incidencia de cada factor en el desarrollo de la industria.

Los resultados de la Matriz EFE (Anexo 3) identifican oportunidades de la industria versus sus amenazas; el peso ponderado total resultante 2,79 permite inferir que para la implementación del modelo de comercialización se deberán potencializar las oportunidades identificadas en la industria transformándolas en sus fortalezas, con lo cual, las amenazas tendrán una menor incidencia en la gestión de comercialización, ya que se contará con elementos competitivos e innovadores versus de aquellos de la competencia.

Las conclusiones finales de la industria se detallan a continuación:

- Las acciones de entidades gubernamentales como MAE, MIPRO, MAG, MIDUVI, son favorables para el posicionamiento del bambú como un elemento alternativo a la madera en la construcción (Forestal), (MAGAP).
- La emisión de la Normativa Ecuatoriana de la Construcción NEC-SE GUADUA (Febrero 2017), permite regular a los actores a lo largo de la cadena del bambú, lo que posicionará a este en el sector de la construcción, remodelación, diseño de interiores y exteriores.
- En Pichincha existen 3.811 empresas dedicadas a la extracción de madera y piezas de carpintería, relacionadas directamente con el sector de la construcción (Cifras, 2012), lo que permite identificar un importante nicho de mercado en donde el bambú puede ser el nuevo producto a utilizarse en lugar de la madera.

- La tecnología aplicada en los procesos productivos e industriales del bambú enfocada a lograr materia prima de calidad; y, el uso de maquinaria y equipo a costos convenientes (US\$180-US\$200 por hectárea, por año) (INBAR. El Manejo de guaduales naturales, la experiencia del proyecto Manejo Integral de Guadua en el Norte de Manglaralto. Diciembre 2010, p.28), asegura la viabilidad de una comercialización interesante para el cliente meta.
- Las calificaciones dadas al bambú por LEED e IBC como la especie vegetal del futuro, lo posicionan como un producto amigable con el ambiente, lo que significa una carta de presentación positiva con la responsabilidad social-empresarial de la industria ((Mario Añazco R. I., El Bambú en Ecuador, 2014, pág. 6).
- La amenaza de sustitutos es media, dado el porcentaje de productos que el Ecuador importa de China en artículos de madera y bambú, que asciende a US\$7.9 millones (OEC, Qué importa Ecuador de China?).
- La amenaza de nuevos competidores es baja, ya que no hay una diferenciación en el producto o un posicionamiento de marca, por la poca difusión de las características del bambú, lo que repercute en un desconocimiento por parte del cliente potencial.
- El poder de negociación de Proveedores es medio pues se cuenta con pocos centros de acopio que manejan estándares de calidad en el proceso y selección de guaduales para su venta (Añazco M., Estudio de la cadena desde la producción al consumo del bambú en Ecuador con énfasis en la especie Guadua angustifolia, 2015, págs. 119-120), sin embargo, los precios de venta hacia su consumidor son razonables.
- El poder de negociación del cliente es alto pues son pocas las empresas que actualmente comercializan el producto, por lo que se torna importante el cumplir con las exigencias y expectativas del considerable número de clientes potenciales de clase media-alta y alta de la ciudad de Quito para lograr captar una participación de ese mercado.

3. ANALISIS DEL CLIENTE

3.1 Investigación Cualitativa y Cuantitativa

Para el desarrollo del presente análisis se realizarán:

- Dos entrevistas, de carácter cualitativo, a expertos del sector de la industrialización y comercialización del bambú.
- Una entrevista cualitativa a un grupo focal conformado por ocho (08) personas directamente relacionadas con la cadena del bambú.
- Un análisis cuantitativo, mediante la realización de una encuesta con preguntas cerradas y abiertas, a 50 personas de Quito.

3.1.1 Problema de la Investigación

Existe la factibilidad y la intención de compra de listones y tableros de bambú, por parte del potencial consumidor de Quito?

3.1.2 Objetivos de la Investigación

- Realizar la investigación de mercado para identificar preferencias, tendencias y momentos de compra del cliente objetivo.
- Identificar características de presentación, contextura, nivel de acabado que el potencial consumidor espera del producto, al momento de definir su compra.
- Identificar rangos de precios que el cliente potencial está dispuesto a pagar.
- Identificar los requisitos legales, costos, insumos y elementos requeridos al interno del negocio para iniciar, desarrollar y mantener sus operaciones.

3.1.3 Investigación Cualitativa – Entrevista con Expertos

Primera Entrevista: Ing. Jorge Macías, Gerente del Centro del Bambú Andoas (CENBA). Indica que en el primer semestre de 2017 vendió 12 a 15 metros cúbicos mensuales, entre tableros y listones de bambú. Sus clientes principales están dedicados a la elaboración de muebles, puertas, marcos para ventanas, construcción de viviendas, restauración de viviendas patrimoniales.

Cenba no tiene un centro de ventas en Quito ni en otra ciudad del país. Su cliente cuando requiere el producto se acerca a la fábrica, ubicada en el Noroccidente de Quito (Pedro Vicente Maldonado, Andoas). Uno de los productos sustitutos que su cliente compra es el melamínico (2,44cms.x1,22cms.x15mm) que es un tablero terminado que no requiere tratamiento adicional para ser instalado, con una duración de 3 a 4 años, su precio de venta por metro cuadrado es de US\$90,00; mientras que los tableros de bambú duran el doble de tiempo, por tratarse de una madera sólida, su precio es de US\$85,50 el metro cuadrado. Ratifica el hecho de las empresas que comercializan tableros y listones de bambú en Quito: Madel y BigBAMBOO S.A.

El Ing. Macías, considera que para ser competitivos ante el potencial cliente es importante manejar estándares mínimos de calidad, a saber:

Tabla 3: Estándares Mínimos de Calidad del Bambú, Fase de Industrialización

FASE DE INDUSTRIALIZACION	
Longitud	2,70 ms.
Diámetro de la troza	13cms.
Espesor de pared	12-13mms.
Edad mínima	De 5 a 7 años
Debe ser recto. Se rechaza bambú que presenta fisuras.	

Tabla 4: Estándares Mínimos de Calidad del Bambú Fase de Comercialización

FASE DE COMERCIALIZACION	
Listón (latilla)	Debidamente cepillado por los 4 costados.
	Mantener una humedad del 12% (caso contrario se pandea producto final), generando desperdicio.
Tablero	Se arma con los listones que deben ser homogéneos en largo y espesor, para lograr un prensado óptimo.

Sobre los proveedores de materia prima para la industrialización del bambú que cumplan con los estándares mínimos de calidad antes citados, manifiesta que los hay sin problema, pues con el tiempo se han adaptado a las exigencias de la industria.

El cliente actual y potencial si bien es cierto conoce poco sobre los productos de bambú, el 95 por ciento de los clientes de Cenba son de Quito, ciudad que considera es el mejor nicho de mercado para la venta de productos de bambú. Sugiere que el valor agregado a considerar es ofrecer mayor variedad al cliente; así por ejemplo, generar un producto semiterminado (listo para instalarse) como el melamínico; y, por otro lado, captar mercado del resto de productos sustitutos (cerámica, madera, etc.) cuyo precio promedio es de US\$60,00 el metro cuadrado, accesible para un nicho de mercado con poder adquisitivo medio, medio-alto.

Finalmente, manifiesta que es importante el apoyo del Estado para incentivar la industria y al consumidor, incentivando así el incremento de la demanda del producto, reducción de costos de producción para y ofrecer al cliente variedad y precios competitivos versus el de sus sustitutos.

Segunda Entrevista: Arq. Silvia Flores, arquitecta con 20 años de experiencia, trabaja de manera autónoma en construcción de vivienda social con bambú, a lo largo del país, con base en Quito. En su experiencia menciona que si bien

en un principio se consideraba al bambú como un producto marginal, situación atribuible a la falta de conocimiento que no permitía manejar correctamente el guadual y así contar con caña de calidad; hoy en día, se tiene mayor interés por el uso del bambú. Sobre la oferta de materia prima indica que se ha logrado formar una red de proveedores claves que tienen materia prima de calidad esto es: caña gruesa y recta, con el grado de madurez adecuado para su corte, que esté bien curada (i.e., sumergir el producto en una solución de bórax y ácido bórico en cantidades iguales disuelta en agua caliente) y que tenga el corte adecuado. El proveedor cuenta con suficiente stock para satisfacer las necesidades del cliente, lo entrega a nivel nacional a precios aceptables (costo de transporte oscila entre US\$180-US\$200,00); sin embargo, aún hay un 60-70 por ciento de proveedores inescrupulosos que al no manejar estándares de calidad venden una caña de mala calidad que se apolillará, quebrará y no tendrá la resistencia que una caña bien manejada, situación que desvirtúa la buena imagen que de a poco va ganando este producto. Menciona la importancia de contar con un ente regulador que controle y capacite al productor en la importancia de un correcto manejo de guaduales.

El potencial nicho de mercado en Quito, la Ing. Flores considera es importante ya que no hay suficientes lugares donde proveerse de tableros y listones de bambú con calidad asegurada; el contar con más opciones de aprovisionamiento en Quito permitirá ahorro en tiempo y costos de producción, pudiendo así ofrecer al potencial cliente un precio competitivo, con calidad y entregado directamente donde se lo requiera, logrando así captar un nicho de mercado que hoy en día opta por comprar productos sustitutos.

3.1.4 Entrevista Cualitativa – Focus Group

Se realizó el 14 de octubre de 2017, en la ciudad de Quito, a ocho profesionales inmersos en temas de la construcción, diseño de interiores y exteriores y arquitectura, de Quito, con edad comprendida entre 30 – 50 años,

y con un poder adquisitivo medio y medio-alto. Se obtienen los siguientes resultados:

Respecto de las necesidades, preferencias, tendencias y momentos de compra por parte del potencial cliente, se identificó que el cliente cuando necesita comprar tableros o listones de bambú prima la disponibilidad inmediata, esto es que se pueda comprar en la ciudad de Quito, que sea un producto de calidad, resistente, durable, material del que esté hecho el producto (de preferencia sea amigable con el ambiente), precio, procedencia local o extranjera, marca del producto; conocen y han trabajado con bambú, los momentos de compra son continuos a lo largo del año.

Este comportamiento de compra continua está enfocado hacia los proyectos constructivos sea para oficinas/conjuntos habitacionales, remodelaciones en todo nivel, que se constituye en el nicho de mercado objetivo, puesto que al momento, el sector de la construcción está enfocado en proyectos constructivos de tamaño medio (de 4-5 pisos) sea para oficinas o residencia, en donde con frecuencia, el constructor debe comprar productos para pisos, diseño de interiores y exteriores, modulares.

Respecto de las marcas de los productos coinciden con que este aspecto tomaría importancia siempre que el prestigio de la marca garantice la calidad del material ofrecido, caso contrario lo importante radica en las características y bondades del producto, anteriormente descritas.

Los precios que estarían dispuestos a pagar es de US\$20,00 por un tablero de bambú de 24x4 centímetros x 2,4 metros; y entre US\$0,10 – US\$0,50 por cada listón de bambú de 2,4 metros. Prefieren recibir publicidad sobre este tipo de productos por medios electrónicos, entre ellos e-mail, WhatsApp, página Web en donde exista información completa, con vínculos para poder publicar y promover a través de redes sociales; y, presencia física en centros de venta de madera ya existentes o centros de venta especializados en bambú.

3.1.5 Investigación Cuantitativa – Encuestas

Se realizaron encuestas a 50 personas (hombres y mujeres), cuyas edades van desde los 20 años en adelante, dedicados a diferentes actividades económicas. Los resultados en detalle se encuentran en el Anexo 3. Los resultados se resumen a continuación:

- El 74 por ciento reside en el norte de Quito.
- El 82 por ciento ha escuchado sobre las ofertas de artículos de bambú; el 60 por ciento ha comprado en algún momento este tipo de productos, el 55 por ciento conocieron del producto a través del internet.
- El 48 por ciento de los encuestados conoce y ha comprado productos sustitutos del bambú, esto es: madera 48 por ciento, cerámica 22 por ciento y mármol con el 16 por ciento.
- El 92 por ciento está dispuesto a comprar artículos de bambú en lugar de sustitutos; y, el medio de comunicación preferido es el internet con el 36 por ciento, seguido por el Facebook con el 28 por ciento y, finalmente, la página web con el 21 por ciento.
- El 76 por ciento estarían dispuestos a pagar por los tableros o latillas de bambú un precio promedio menor o igual a US\$60,00.

3.2 Conclusiones del Análisis Cualitativo y Cuantitativo

En función de los resultados del análisis cualitativo y cuantitativo y del análisis estadístico de independencia/dependencia (Anexo 4) aplicadas para el presente Plan de Negocios, dado el tipo de variables con que se cuenta, en general se observa una interdependencia entre estas, en el sentido de que si bien el potencial cliente conoce poco del bambú está dispuesto a comprar este tipo de producto a un precio no más allá de los US\$60,00. Por lo que consolidando los dos tipos de análisis efectuados, se concluye que:

Es evidente el que una gran proporción de la población encuestada reside en el sector norte de la ciudad de Quito, por lo que las oficinas del negocio deben ubicarse en ese sector. Así también, se observa que el potencial cliente conoce sobre el bambú, sus características, bondades, versatilidad de usos y aplicaciones, flexibilidad, resistencia y durabilidad.

Los productos sustitutos como madera, cerámica, mármol dado los porcentajes de compra identificados permiten concluir que se constituyen en competencia para el bambú; sin embargo de ello existe el interés del cliente potencial por comprar artículos de bambú en lugar de aquellos sustitutos.

En la actualidad las empresas que comercializaban tableros y listones de bambú en la ciudad de Quito son dos por lo que existe un importante mercado desatendido con una frecuencia de compra continua, está deseoso de recibir una propuesta novedosa en términos de calidad, disponibilidad inmediata, resistencia, durabilidad, entre otras características.

Un importante grupo de potenciales clientes están dispuestos a pagar por los tableros y listones de bambú precios hasta US\$60,00, lo que permite evidenciar el hecho de que el mercado actual y el potencial consumidor pertenece a un nivel económico medio y medio-alto.

Los canales preferidos por el cliente potencial para conocer sobre las propuestas de bambú, son los medios electrónicos, entre ellos Internet, Facebook, portal WEB.

4. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

El decidido y permanente apoyo que a raíz del terremoto que experimentó el Ecuador en el 2016, han gestionado y consolidado entidades gubernamentales, como el Ministerio del Ambiente (MAE), el Ministerio de Industrias y Productividad (MIPRO), el Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG), entre otros, ha permitido el repunte de la producción, industrialización y comercialización de los productos de bambú; razón por la cual hoy en día ya se escucha hablar sobre este tipo de productos en el mercado local.

Actualmente hay tres empresas dedicadas a la industrialización y comercialización de tableros y listones, entre otras presentaciones, hechas de bambú, a saber: Madel-Indubambú, BigBamboo, CENBA, las cuales por el poco conocimiento y difusión de las bondades en términos de resistencia, flexibilidad y durabilidad de este producto hasta hace poco fueron poco conocidas, lo que determina el que actualmente no exista una amplia gama de productos de fabricación local, por ende, no se puede hablar de una diferenciación en el producto, así como tampoco de un posicionamiento de marca o economías de escala.

Con estos antecedentes y en base a lo manifestado por los expertos entrevistados durante la etapa de investigación cualitativa, se conoce el interés y necesidad que va en aumento respecto de que el cliente meta radicado en la ciudad de Quito pueda contar con un lugar donde adquirir tableros y listones de bambú para la realización de sus actividades relacionadas con la construcción, remodelación, diseño y decoración, por lo que conforme lo expresado en el Fascículo Provincial Pichincha, del Censo del INEC de 2010, 1'083.303 habitantes se constituyen en la población en edad de trabajar; y, de ellos 544.920 corresponden a la población económicamente activa (PEA), por lo que Quito se constituye en un importante nicho de mercado a ser explotado; y, específicamente el sector norte de esa ciudad en donde se concentra el 75% de la población encuestada. Así también, cabe mencionar que este solo hecho

de contar con el producto directamente en la ciudad de Quito, apoyará para que el comerciante empiece a generar una economía de escala al enfocarse en vender mayor volumen a precios convenientes acorde al mercado objetivo. Todo esto sumado a la adopción de nueva tecnología que permita generar una tecnificación del producto y generar una economía de escala, será una estrategia importante para suplir a los productos sustitutos sean estos locales o importados, y lograr ofrecer un producto a precios competitivos a un segmento de mercado medio-alto y alto, del sector norte de la ciudad de Quito.

Lo anteriormente expresado por los expertos se corrobora con los resultados obtenidos en la etapa del análisis cuantitativo realizado a 50 potenciales clientes de edades a partir de los 20 años en adelante (92% de los encuestados) que han expresado su predisposición a optar por la compra de tableros y listones de bambú para la ejecución de sus diferentes actividades, así también por la mayor resistencia, durabilidad, flexibilidad del producto, con estándares de calidad conforme lo indica la industria y a precios competitivos. De esta manera se evitará y bajará la internalización de producto externo sea de procedencia china o de cualquier otro país, beneficiando primero a la industria local. Bajo esta óptica, el bambú se constituye en la alternativa más idónea puesto que en el mercado no hay aún una marca que haya logrado un posicionamiento o la diferenciación de sus productos; y, por otro lado la competencia es mínima.

En Pichincha se concentra el 27%, esto es 3.811 empresas dedicadas a la construcción, quienes para sus actividades sean estas de remodelación, diseño y decoración o de construcción, han venido utilizando a lo largo del tiempo productos tradicionales como: madera, melamínico, cerámica, entre otros, puesto que se desconocía la existencia de otros productos con mejores características y bondades que los anteriormente mencionados. Por lo que, basados en la investigación del entorno realizada para el presente plan de negocios es evidente el que al no existir en el mercado empresas grandes/consolidadas que manejen una economía de escala; y, que por el

contrario, la industria del bambú ha estado en una fase de lento crecimiento, a partir del 2016 hasta la fecha ha experimentado y despertado mayor interés, por lo que se hace evidente el importante potencial de crecimiento que esta industria proyecta, hecho que puede corroborarse por el interés que el potencial cliente encuestado manifiesta por acceder a un producto con precios razonables con el mercado que estaría en el orden de que sea menor o igual a US\$60,00.

Un elemento digno de resaltar y que posiciona positivamente al bambú versus sus sustitutos, es la calificación y reconocimiento en términos ambientales asignada por entidades internacionalmente reconocidos, como LEED (Leadership in Energy and Environmental Design) e IBC (International Building Code) para el bambú: material de rápida renovación y vegetal del futuro, respectivamente. Razón por la cual el Ecuador en su interés por posicionar y fomentar el uso de este material alternativo a la madera, para evitar así la tala indiscriminada y extinción de más especies maderables, se cuenta ya con la Normativa técnica (NEC SE GUADUA) en donde se establecen los lineamientos básicos para la correcta y adecuada plantación, mantenimiento, corte, preservado, industrialización y para construcción estructural de viviendas de bambú, lo cual influye positivamente en el adecuado manejo de guaduales y que permitirá al industria y comerciante contar con un producto de calidad basado en los estándares establecidos por la industria en temas de bambú, aspecto que, hoy en día, es altamente valorado por el consumidor que ya ha hecho conciencia sobre el cuidado del ambiente, proyectando así la industria su nivel de responsabilidad social para con la sociedad en la que circunscribe su accionar.

Para el tema de difusión, publicidad y contacto con el cliente meta se identificaron los medios preferidos por este, a saber: internet, redes sociales Facebook principalmente y portales WEB. Esto sumado a la adopción de adecuadas estrategias de marketing enfocadas a generar una propuesta de valor en términos de concreción de integraciones hacia atrás con proveedores

estratégicos que permita contar con producto de calidad, adquisición de sistema ERP para mantener un control y comunicación en tiempo real con proveedores, departamentos al interno de la empresa, así como con el cliente,; y, a través de los canales de publicidad que se establezcan mantener permanentemente informado sobre beneficios, programas de fidelización, ofertas y demás actividades que se realice para brindar al cliente el servicio y trato que este se merece; todo lo cual supondrá un valor para la empresa en términos de generación de rendimiento para el negocio, así como para el cliente.

Por todo lo descrito anteriormente, se puede concluir que sí existe una buena oportunidad para la creación de un plan de negocios para la implementación de un modelo de comercialización de tableros y listones de bambú en el sector norte de la ciudad de Quito.

5. PLAN DE MARKETING

5.1 Estrategia General de Marketing

En base a los resultados del análisis cualitativo y cuantitativo en donde se identificó las preferencias, necesidades, gustos y momentos de compra del cliente meta y al ser los listones y tableros de bambú productos que se diferencian de sus sustitutos por su características especiales de resistencia, durabilidad y flexibilidad, sumado a la propuesta de valor que se propondrá para el presente plan de negocios, se concluye que la estrategia general de Diferenciación por Producto es la más adecuada.

5.1.1 Mercado Objetivo

En base a la información resultante de la investigación cualitativa y cuantitativa tratada en el Capítulo 3, a continuación se presenta la segmentación aplicable al presente Plan de Negocios.

Tabla 5: Segmentación del Mercado Objetivo

1. Población total proyectada en Pichincha (INEC, Proyecciones Poblacionales)	3'059.971,00
2. Población total proyectada en el DM de Quito (INEC)	2'644.145,00
3. Porcentaje PEA en DM de Quito a Jun./2015, 61,2% (INEC, Reporte de Economía Laboral, 2016).	1'618.216,74
4. Porcentaje persona natural/jurídica relacionada con el sector de la construcción, de la población con empleo en el DM de Quito 7,5% (INMEDIATO, 2017)	*121.366,26
5. Clientes potenciales para compra de tableros y listones de bambú en la ciudad de Quito	1'618.216,74

Tomado de: INEC, Proyecciones Poblacionales (INEC, Proyecciones Poblacionales).

* Este rubro está inmerso dentro del mencionado en el Numeral 3, por lo que se considera a este último el total de clientes meta.

5.1.2 Propuesta de Valor

La propuesta de valor que se ofrecerá al cliente potencial interesado en la compra de tableros y listones de bambú para aplicarlos en sus proyectos de construcción, decoración/diseño o remodelación, se resume a continuación:

Tabla 6: Lienzo Canvas



PROBLEMA	SOLUCIÓN	PROPOSICIÓN DE VALOR ÚNICA	VENTAJA ESPECIAL	SEGMENTO DE CLIENTES
Cliente insatisfecho: 1. No encuentra producto en Quito, debe movilizarse a otras provincias para adquirir el producto requerido. 2. No se garantiza stock en el lugar donde compra. 3. No le garantizan que el producto adquirido cumpla con estándares de calidad estipulados por la industria del bambú.	1. Bambú - material amigable con el ambiente, calificado internacionalmente como de rápida renovación y especie vegetal del futuro. 2. Adopción Sistema ERP - para mantener contacto directo, segmentado y preferencial entre proveedor-empresa-cliente final. 3. Tableros y listones de bambú - producto más resistente, flexible, durable que los tradicionales. 4. Compra del producto directamente en la ciudad de Quito, entrega en Show Room o en donde el cliente lo requiera.	Ofrecer tableros y listones de bambú, útiles como elemento básico para elaborar muebles, artesanías, apliques de interior/exterior, entre otros, en el área de la construcción, principalmente, contando con: costos competitivos, estándares de calidad desde la plantación, corte y curado de la materia prima; y servicio ERP integrado que permita interacción en tiempo real entre proveedor - comerciante - cliente final - servicio post venta.	Costos competitivos. Estándares de calidad conforme la industria. ERP integrado	Población dedicada a la industria de la construcción, diseño de interiores y exteriores, ingenieros civiles, familias en general, con poder adquisitivo medio y medio-alto
	MÉTRICAS CLAVE		CANALES	
	1. Medición nivel de satisfacción del cliente. 2. Medición de retención de clientes. 3. Medición de nuevos clientes. 4. Medición de la cuota de mercado. 5. Medición de la rentabilidad del cliente.		Show Room estratégicamente ubicado en el sector norte de la ciudad de Quito. Cadenas grandes de venta de material para construcción como MegaKywi, Ferrisariato, Importadora Orbea, entre otros.	
ESTRUCTURA DE COSTOS			FLUJO DE INGRESOS	
Compras y ventas serán de contado. Costos proyectados consideran 4% por inflación anual. Precios de venta proyectados aplican 4% por inflación anual. Adecuación de instalaciones salarios, publicidad, renta ERP.			Resultantes de la venta de los productos.	

Con la presente propuesta de valor a continuación se presente un breve análisis de la estrategia de posicionamiento más adecuada que se aplicará en el presente plan de marketing para lograr la diferenciación del producto y servicio ofrecidos respecto de la competencia.

- Dentro de la clasificación CIU (F4330.31) asignada al giro de negocio del presente proyecto, la Superintendencia de Compañías registra activas en Quito un total de 16 empresas. De las cuales en función de su liquidez corriente comparables con la empresa resultante del presente proyecto, están:
 - *Preysi Cia. Ltda.* – empresa de ingeniería y montaje, con presencia en Ecuador desde 1992, especializada en construcción de estructuras con tensomembranas y policarbonato.
 - *Poxicoat S.A.* – parte del Grupo PF especializada en sistemas epóxicos coloreados, recubrimientos hyperfloor y pisos de caucho para usos en pisos industriales y comerciales de alto tránsito, con 30 años de experiencia en el sector.
 - *Koyosa S.A.* – parte del Grupo Koyo de Colombia, dedicada a la producción de tejas plásticas para todo gusto, así como su área de icopores que es un material de poliestireno expandido usado como relleno de losas y entrepisos, ajustable conforme las dimensiones y espesor requerido por el diseño.
 - Como se puede observar son empresas que están trabajando en distintos segmentos de la construcción y con productos diferentes al bambú.

- La estrategia general de posicionamiento que se aplicará en el presente plan de negocios será más por más, pues:
 - *Según sus características* – es un producto diferente al de la competencia por su mayor e inmejorable resistencia, flexibilidad y durabilidad.

- *Basado en los beneficios* – el cliente no tendrá que desplazarse a otras provincias para comprar tableros y listones de bambú de calidad en función de los parámetros establecidos por la industria del sector.
- *En función de la competencia* – Como se mencionó anteriormente las empresas registradas bajo el mismo CIU de la ciudad de Quito están dedicadas a otros segmentos de mercado y aplican otro tipo de productos, siendo el más similar el material usado para pisos de alta rotación de Poxicoat S.A.
- *En base al precio* – los tableros y listones de bambú se comercializarán a precios razonables y ligeramente menores a los que maneja la competencia que vende productos sustitutos.

5.2 Mezcla de Marketing

5.2.1 Producto

Conforme la Matriz de Ansoff la estrategia que se adoptará para el posicionamiento del producto en el mercado es la de Desarrollo de Producto, pues se trata de un producto que al momento está en el mercado pero que no presenta ningún tipo de diferenciación y valor agregado que justifique la disposición del potencial cliente por su compra.



Figura No.2: Matriz de Ansoff

Tomada de: Economipedia

5.2.1.1 Atributos

Mediante la adopción de alianzas estratégicas en términos de precios y disponibilidad (conforme el método Just in Time) con los proveedores calificados, i.e., Cenba, Gend, Allpabambú, entre otros, se asegura la calidad y disponibilidad de la oferta del producto, cuyos atributos son:

Tabla 7: Características de los productos a comercializarse

TIPO PRODUCTO	PRESENTACION
Listón (latilla) proveniente de guaduales correctamente tratados, cepillado y acabado de lujo.	Unidades
Tablero 2,40x1,20cm (5-6mm espesor) proveniente de guaduales adecuadamente tratados, óptimo para todo tipo de uso en construcción.	Planchas

5.2.1.2 Marca

Se acoge “BambooForest Cía. Ltda.” nombre para el que se desarrolla un logotipo que evoca la simbiosis de naturaleza (mediante el uso de tonalidades en verde y café) y leves tonos en azul cielo, con el que se desea fijar en la mente del consumidor una propuesta vanguardista, alternativa y fuerte, con énfasis en el compromiso ambiental enfocado al cuidado por un planeta verde.

BambooForest Cía. Ltda.



La naturaleza, tu mundo

Figura No.3

Logo Empresarial

5.2.2 Precio

5.2.2.1 Estrategia de precio

La estrategia de precio que se adoptará es la de precios bajos, esto con el propósito de captar y lograr ingresos por volumen de ventas.

Con tal propósito, a continuación se detallan los precios de venta establecidos para los listones y tableros de bambú, incluyen el porcentaje correspondiente al margen de utilidad.

Tabla 8: Precio de venta por el proveedor

TIPO PRODUCTO	PVP US\$ (CON IVA)
Listón unidad	US\$10,08
Tablero 2,40cmx1,20x5-6mm (metro cuadrado)	US\$44,80

Tabla 9: Precio de venta al público (entrega a domicilio)

TIPO PRODUCTO	PVP US\$ (CON IVA)
Listón (unidad)	US\$17,00
Tablero 2,40cmx1,20x5-6mm (metro cuadrado)	US\$53,76

Tabla 10: Precio de venta al público (venta en oficina)

TIPO PRODUCTO	PVP US\$ (CON IVA)
Listón unidad	US\$13,44
Tablero 2,40cmx1,20x5-6mm (metro cuadrado)	US\$48,16

De lo cual se concluye que su proceso de comercialización se lo realizará por diferenciación en donde si bien los precios de venta aquí considerados son competitivos no son accesibles a todo tipo de cliente, sino tan solo para un segmento de mercado específico (medio y medio-alto) localizado en el sector norte de Quito.

5.2.2.2 Precio de Entrada y Ajuste

Conforme se observa en las Tablas 9 y 10, se propone dos tipos de venta sea en oficina o entrega a domicilio, con el ánimo de ofrecer una nueva propuesta de compra para el cliente, en el sentido de que su primera experiencia sea en el “show room” en donde se le ofrecerá propuestas vanguardistas, sobrias y cálidas para diseño de muebles de todo tipo, decoraciones de interior y exterior (jardines, salas de espera, murales, etc.), aplicaciones en general de los productos ofertados, luego de lo cual para el cierre de la venta el cliente para su comodidad puede optar por la entrega in situ o coordinar la entrega en el lugar que este lo solicite.

A lo largo del ciclo de vida del negocio se manejará una estrategia de Ajuste de Precios, basada en: la inflación, que para propósitos del presente trabajo se aplicará una tasa de inflación del 4% anual.

5.2.3 Plaza

En base a que el cliente objetivo más importante lo constituye la población económicamente activa de la ciudad de Quito, dentro de la cual existe un rubro importante de PEA dedicada a la construcción, remodelación, diseño de interiores y exteriores y familias en general (esto es 1'618.216,74), serán dos las estrategias definidas para la venta de los productos:

- *Canal de Marketing al Consumidor, Productor-Consumidor* Se efectuará en el “show room” (oficinas principales) estratégicamente ubicadas en un sector del norte de Quito (Eloy Alfaro, Sector El Inca), que es frecuentado por el cliente meta; y, por otro lado, estaría relativamente cerca de las instalaciones de los proveedores que se encuentran en el noroccidente de Quito, lo que permitirá optimizar costos.
- *Canal de Marketing al Consumidor, Productor-Mayorista--Consumidor* Será otra alternativa para la venta del producto a través de centros dedicados a la venta de consumo masivo, como: Mega Kywi, Kywi, Ferrisariato (Quicentro), otros centros de distribución de este tipo de elementos dedicados a la venta al detal.
- Toda vez que se evidencie la factibilidad del proyecto, y la implantación del mismo, se analizará la posibilidad de establecer sucursales en los valles aledaños a Quito.

5.2.4 Promoción y Publicidad

Puesto que los productos no son suficientemente conocidos por el potencial consumidor de Quito, es importante desarrollar una estrategia promocional

para dar a conocer sobre el bambú, sus cualidades como un elemento alternativo a la madera, en donde se realce sus bondades desde el punto de vista ambiental por estar catalogado como producto C6, con características de resistencia y flexibilidad.

Por lo manifestado, se aplicará una estrategia de publicidad tipo “pull” en donde se realizará una inversión para publicitar y promocionar los productos a través de los medios hablados (radios de la capital), escritos (revistas especializadas), redes sociales (Facebook), portal Web, todo lo cual permitirá el posicionamiento en la mente del potencial consumidor de Quito, generando la demanda deseada y, por ende, se generará el jalar los productos a través de los canales de distribución previamente identificados.

5.2.4.1 Estrategia Promocional

Dado que se trata de un producto nuevo para el potencial cliente de Quito, a precios competitivo y con un valor agregado que lo diferencia de su competencia (madera, cerámica, entre otros) es importante arrancar con una estrategia en donde llegando al subconsciente del potencial consumidor se incentiva y provoca la compra y recompra de los productos, ganando así un porcentaje inicial del mercado meta.

5.2.4.2 Mix Promocional

Dentro del mix promocional se aplicarán una serie de estrategias tipo pull, tendientes a lograr el posicionamiento del producto en la mente del consumidor, a través de medios de comunicación tradicionales, redes sociales e internet y canales no tradicionales, todo lo cual se detalla a continuación:

5.2.4.3 Plan de Publicidad ATL y BTL

Conforme los resultados de la investigación cualitativa y cuantitativa del cliente, para el tema de ATL se promocionarán los productos a través del portal Web y redes sociales Facebook, principalmente.

Por otro lado, la publicidad BTL se concentrará en la participación en ferias relacionadas con el “core business” del negocio (construcción, vivienda, diseño), campañas y eventos pro-ambiente desarrollados por ONG’s, organismos intergubernamentales y estatales, entre las principales actividades.

Selección de Medios Publicitarios

Dado que los productos ofrecidos son listones y tableros de bambú, cuyo segmento de mercado está enfocado hacia la industria de la construcción, remodelación, diseño de interiores y exteriores, los medios publicitarios que se consideran adecuados para lograr una publicidad acertada son:

TV - cuñas promocionales en horarios acordes al cliente objetivo; i.e., Teleamazonas y Ecuavisa (Quito), en los noticieros matinales (07h00), de lunes a viernes.

Radio – se pautará en una de las radios más escuchadas en Quito por el género masculino, radio La Redonda, en horario de 09h00 – 10h00, de lunes a viernes.

Revistas Especializadas – publicidad en las revistas Construir que circula con el Diario El Comercio los sábados; y, en las revistas Clave (circula cada 45 días), y, Trama (circulación mensual) dedicadas a publicar temas relacionados con arquitectura, tendencias de construcción y diseño y decoración; y, en otras revistas que, si bien es cierto no son especializadas en temas de construcción,

tratan temas de decoración, entre otros, adquiridas con mayor frecuencia por el ama de casa y mujeres en general, es la Revista Hogar cuyas publicaciones son mensuales.

Creación del portal Web - en donde se presentarán en detalle tipos de producto ofrecidos, características y especificaciones de cada uno de ellos, opción para cotizar/comprar en línea conforme las necesidades del cliente, opciones de pago, buzón de sugerencias, solución de preguntas frecuentes y dudas relacionadas con el producto previo a la venta y post-venta, recomendaciones respecto del adecuado mantenimiento del producto, publicaciones de interés para el cliente objetivo.

Redes sociales (Facebook) - Contar con una página en Facebook en donde podamos contar con estadísticas de visualizaciones, likes, comentarios positivos y negativos que deberán solventarse en un tiempo prudencial para evitar desconocimiento, confusión o imagen negativa respecto de los productos o de la empresa en general. Sorteos, promociones, concursos en línea, para el cliente actual así como para el potencial cliente, mediante el uso de e-mailing usando una adecuada segmentación de nuestro cliente objetivo, evitando así el llegar a clientes actuales o potenciales para los que estos mensajes les resulten basura.

Relaciones Públicas – Participación en Ferias, Exposiciones y Similares – Se participará activamente en ferias de la construcción organizadas por las cámaras, gremios y demás asociaciones relacionadas con la industria de la construcción, con énfasis en la Bienal Panamericana de Arquitectura de Quito, el evento más importante del sector de la construcción, que se realiza cada noviembre, en los años pares. Participación en eventos universitarios desarrollados por las facultades de arquitectura e ingeniería en diseño de interiores, ferias de la vivienda, construcción y del mueble, entre otras.

Así también se participará en ferias/eventos relacionados con la preservación ambiental, uso y promoción de elementos alternativos amigables con el ambiente, organizados por ONG's, Organismos Intergubernamentales, entidades estatales y privadas en general que apoyen el uso de productos alternativos en pos de la preservación del ambiente, como por ejemplo: MAE, MAG, MIPRO, INBAR, Premios Sacha, entre otros.

Presupuesto para Publicidad y Promoción – Está realizado en función del análisis de la demanda histórica de listones y tableros de bambú de las empresas que al momento se encuentran operando, mismas que registran un promedio de venta mensual de 50 metros cuadrados de tableros y de listones de bambú. Para el presente Plan de Negocios se considera iniciar con una asignación mensual de ventas por producto y servicio ofrecido (entrega en oficinas o domicilio del cliente), del 40 por ciento (20 metros cuadrados) del total mensual histórico antes citado.

Para propósitos de la ejecución del presupuesto de publicidad y promoción se planea asignar hasta el 5 por ciento del total de las ventas mensuales antes mencionadas.

Tabla 11: Presupuesto Mensual para Publicidad y Promoción – Empresa BambooForest Cía. Ltda.

MEDIO	TIPO PUBLICIDAD	DESCRIPCION	CANT.	P/UNITARIO (US\$)	TOTAL UNITARIO (US\$)	IVA (US\$)	V/TOTAL MES (US\$)
TV	Teleamazonas	Pautaje 10" en Noticiero 24 Horas (06h00)	4	450,00	1.800,00	54,00	1.854,00
	Ecuavisa	Pautaje 15" en Noticiero Contacto al Amanecer (06h00).	4	433,00	1.732,00	51,96	1.783,96
Radio	Cuña radial	Cuña rotativa de 15", en Radio La Redonda, programa Hablando Jugadas (09h00-10h00)	20	9,00	180,00	1,08	181,08
Revista Especializada	Constuir (El Comercio)	Publicidad en 1/4 página a color	1	2.700,00	2.700,00	324,00	3.024,00
	Clave	Publicación izquierda	1	0,00	0,00	0,00	0,00
Otras Revistas	Hogar	Publicacion interior	1	200,00	200,00	24,00	224,00
On-line	Página WEB	*Diseño y operación página (1 vez/año).	1	200,00	200,00	24,00	35,33
		*Mantenimiento (2 veces/año).	2	80,00	160,00	9,60	20,80
Redes sociales	Facebook	Publicaciones semanales	4	10,00	40,00	1,20	41,20
BTL	Ferias varias	Participación en: Eventos del estado relacionadas con la construcción/ambiente. Ferias organizadas por cámaras/gremios/asociaciones de la construcción. Ferias organizadas a nivel universitario por facultades relacionadas a construcción (arquitectura, diseño de interiores).	2	2.000,00	4.000,00	240,00	4.240,00
TOTAL MES PUBLICIDAD & PROMOCION					11.012,00	729,84	11.404,37
Elaboracion letrero para local			1	2.000,00	2.000,00	240,00	2.240,00
Elaboración gigantografía			1	50,00	50,00	6,00	56,00
TOTAL INVERSION PUBLICITARIA					2.050,00	246,00	2.296,00
GRAN TOTAL ANUAL							139.148,48

6. PROPUESTA DE ESTRUCTURA Y FILOSOFÍA ORGANIZACIONAL

6.1 Misión, Visión y Objetivos de la Organización

6.1.1 Misión

Somos una empresa con mano de obra ecuatoriana, que se esfuerza mediante el uso de tecnología de punta, trabajando en armonía proveedor-procesos-cliente, ofrecer para satisfacción del cliente de Quito tableros y listones de bambú enmarcados en parámetros de calidad y estándares ambientales aplicables a la industria.

6.1.2 Visión

Llegar a posicionarnos, en los próximos cinco años, en la industria de la construcción, decoración de interiores y exteriores y en la mente de los hogares de la ciudad de Quito, como la mejor alternativa al momento de comprar tableros y listones de bambú, por los estándares de calidad aplicados en sus procesos y su cadena de valor mediante la adopción de sistemas de innovación tecnológica y propuestas vanguardistas evocando la fortaleza, vitalidad, paciencia, constancia, perseverancia y grandeza de la naturaleza.

6.1.3 Objetivos Organizacionales – Mediano Plazo

- Generar el Departamento de Comercialización, en el 1er. año de operación, ventas en el orden de 3.000 metros cuadrados de tableros de bambú; y, 2.500 unidades de listones de bambú.

- Buscar la mejor opción para arrendar el sistema tecnológico ERP acorde al negocio, dentro del primer año de operación del negocio, a cargo de la Gerencia General.
- Capacitar a la fuerza de ventas en temas relacionados con construcción, decoración, cualidades y características del producto ofrecido, en los nueve primeros meses de operación, siendo el área responsable la Gerencia General.
- Cubrir el área de Ventas, al menos, el 10% del mercado objetivo en el primer año de operación del negocio.
- Lograr la Gerencia General, en el primer año de operación, alianzas estratégicas con entidades estatales, ONG's, Organismos Intergubernamentales, relacionados con el manejo sostenible del bambú, enfocados a promocionar y lograr el conocimiento de este producto, sus bondades y beneficios por parte del público en general.
- Participar en el primer año de operación, activamente en cuatro ferias diferentes relacionadas con temas de promoción y venta de productos de bambú, a cargo de la Gerencia General y la Fuerza de Ventas.

6.1.4 Objetivos Organizacionales – Largo Plazo

- Lograr un incremento de ventas, del 20 por ciento anual, en el periodo 2019-2024.
- Incrementar un promedio anual de 7% el mercado objetivo de tableros y listones de bambú, en el periodo 2019-2024.
- Incrementar las alianzas estratégicas a una por año, con entidades relacionadas con el manejo sostenible del bambú, en el periodo 2019-2024.
- Incrementar la promoción y participación en ferias relacionadas con temas de bambú, en un rango de dos más por año, en el periodo 2019-2024.

6.2 Plan de Operaciones

La adopción de la cadena de valor, detallada en el Anexo 5, le permitirá a la empresa monitorear y evaluar el grado de cumplimiento de la estrategia planteada por la alta dirección, identificando posibles cuellos de botella que ameriten corrección inmediata, teniendo siempre en mente el satisfacer y, de ser posible superar, las expectativas del mercado meta de Quito, todo lo cual permitirá a BambooForest Cía. Ltda. diferenciarse de su competencia directa y de sus sustitutos, logrando la generación de una invitación al cliente a optar por esta nueva propuesta a precios competitivos. Los elementos de la cadena de valor analizados son:

Financiero – implica la generación de rentabilidad, crecimiento en ventas, generación del flujo de caja lo que permitirá evaluar si la estrategia financiera contribuye al cumplimiento de objetivos.

Cliente – se identifican elementos como precio, calidad, disponibilidad, servicio y marca en los que se trabajará para que mediante precios competitivos, con el apoyo de proveedores del producto que ofrezcan calidad y disponibilidad conforme requerimiento se cumpla y supere las expectativas del cliente, permitiendo la fidelización, incentivar la recompra, captar nuevos clientes, evitar la deserción (“churm”) y la cuota de mercado objetivo.

Proceso Interno - se identifica que los procesos más importantes para el éxito del negocio se constituyen: la adquisición del producto, el desarrollo de la gestión de marketing y la gestión de ventas en los que BambooForest Cía. Ltda. se enfocará para lograr la excelencia, siendo eficaz y eficiente.

Formación y Crecimiento – se generarán planes de carrera, programas de capacitación, en un ambiente de trabajo competitivo, en donde prime la equidad y el sentido de trabajo en equipo, la identificación de sistemas tecnológicos que permitan el enlace permanente entre el proveedor, la

empresa y de esta con el cliente para así construir una mejora y crecimiento en el largo plazo por un lado; y, por otro, el contar con información fehaciente y clave para la toma de decisiones en el proceso de mejora continua.

6.2.1 Análisis del Flujo de Operaciones

Conforme lo que expresa (Kaplan, R., Norton, D. en su libro Mapas Estratégicos Convirtiendo activos intangibles en resultados tangibles, pp.28, 29), “los procesos internos eficaces y coordinados determinan cómo se crea y sostiene el valor. Las empresas deben centrarse en pocos procesos internos que aportan a la propuesta de valor diferenciadora y que son los más críticos para mejorar la productividad y mantener la capacidad de la empresa para funcionar” (Kaplan, 2014). BambooForest Cía. Ltda. presenta en los Anexos 7 y 8, el flujograma de las actividades críticas para la empresa (i.e., adquisiciones, ventas).

6.2.2 Infraestructura, Maquinaria y Equipo Requerido en la Operación

BambooForest Cía. Ltda. arrendará un local de 100 metros cuadrados, a razón de US\$1.500,00 mensual, estratégicamente ubicado en la Eloy Alfaro, Sector El Inca, lugar que ha sido definido en función de la investigación cualitativa y cuantitativa realizada para el presente proyecto, en donde se identifica que la concentración del cliente meta se encuentra en el sector norte de Quito. Contará con un “show room” (40 metros cuadrados) dispuesto para la exhibición y comercialización de sus productos en donde el cliente verá modelos, tendencias relacionadas con la construcción y diseño arquitectónico; un área para sala de espera; 10 metros cuadrados para el almacenamiento en tránsito de los productos (bodega de tránsito). Los restantes 50 metros cuadrados corresponden a la planta alta destinada a oficinas asignadas a las Gerencias General, Gerencia Contable-Financiera, vendedores y asistente administrativa (Anexo 9 - planos).

Los equipos mínimos requeridos para el normal desenvolvimiento del negocio son:

- 01 montacargas con capacidad para levantar 1.5 toneladas métricas, para el estibaje del producto a su llegada a oficinas desde la fábrica, cuanto al momento de realizada la compra para el despacho al cliente final.
- 01 camioneta para la entrega del producto al cliente.

Por lo expuesto y al tratarse de una empresa que inicia operaciones, estos servicios serán contratados al momento que se requiera, para lo cual con el fin de optimizar costos de operación, la Gerencia General conjuntamente con la fuerza de ventas desarrollarán un cronograma para el retiro del producto de fábrica y entrega al cliente final, cuyos costos se detallan a continuación:

Tabla No.12: Detalle Mensual de Frecuencia de Fletes y Renta del equipo requerido para la Recepción y Despacho del material comercializado

DESCRIPCION	# FLETES/RENTA MES (US\$)	V/UNITARIO US\$ (CON IVA)	V/TOTAL US\$ (CON IVA)
Renta montacargas (capacidad 1,5 TM)	4	112	448
Renta camioneta p/despacho ventas a domicilio	4	44,8	179,2
TOTAL GASTOS ARRIENDO MES			627,2

Así también, se detallan los muebles de oficina y equipos de computación necesarios para el normal funcionamiento del negocio:

Tabla 13: Detalle de Maquinaria y Equipo Mínimo Requerido

DESCRIPCION	CANT.	V/UNITARIO	V/TOTAL
SHOW ROOM			
Sillón sala espera	3,00	100,00	300,00
mesa sala espera	1,00	30,00	30,00
Sub Total (1)			330,00
AREA ADMINISTRATIVA			
Equipos computación	5,00	200,00	1.000,00
Impresora	1,00	260,00	260,00
In focuss	1,00	200,00	200,00
Escritorios administrativos	3,00	70,00	210,00
Sillas administrativos	3,00	40,00	120,00
Escritorios Gerencias	2,00	80,00	160,00
Sillas Gerencias	2,00	40,00	80,00
Sillón sala espera	1,00	100,00	100,00
mesa sala espera	1,00	30,00	30,00
Sub Total (2)			2.160,00
GRAN TOTAL			2.490,00

6.3 Estructura Organizacional

6.3.1 Tipo de Estructura

BambooForest se constituirá como una empresa con capital nacional, de Responsabilidad Limitada, la cual conforme a la Ley Ecuatoriana, la forman mínimo dos personas hasta un máximo de 15, los socios responden tan solo por las obligaciones sociales hasta el monto de su aportación individual y realizan su actividad comercial bajo una razón social seguida por la expresión de compañía limitada (Cía. Ltda.); el capital mínimo para la constitución de este tipo de compañías es de US\$400,00, mismo que deberá ser suscrito en su totalidad y pagadero, al menos, el 50% del valor nominal de cada participación y, su saldo, se cancela en un plazo no mayor a dos meses (LEXIS).

Conforme la legislación nacional vigente, los documentos habilitantes para la constitución de este tipo de compañías son los detallados a continuación:

Aprobación en la Superintendencia de Compañías - Se requiere tres (03) copias certificadas de la escritura de constitución de la empresa, adjunta la correspondiente solicitud del abogado.

Sistema de Rentas Internas – Se debe gestionar la obtención del Registro Único de Contribuyentes – RUC que le acredita a la organización el reconocimiento jurídico de esta.

Municipio de Quito - Permiso de Operación municipal (renovación anual requerida).

Cuerpo de Bomberos del DM de Quito - Permiso de funcionamiento (se requiere sea renovado anualmente).

Otros Requisitos:

- Obtener la afiliación a la Cámara de la Construcción correspondiente (Art.4, DS3136, Ene.14/1979), publicado en el R.O 762, del mismo mes/año.
- Obtener la afiliación a la respectiva Cámara de Comercio, conforme Art.13, de la Ley de Cámaras de Comercio.

Para BambooForest Cía. Ltda., al ser una empresa pequeña en etapa de iniciación, se propone una estructura funcional en donde se agrupará al talento humano en función de las principales actividades que realiza la empresa, lo que le permitirá contar con un servicio eficiente y predecible.

Por otra parte, las mejoras en la eficiencia antes mencionadas se reflejarán bajo la estructura organizacional integrada verticalmente, evitando así la burocracia, enfocada a un correcto desarrollo de las funciones dentro de la empresa, y, por tanto, el cumplimiento de los objetivos organizacionales propuestos a corto y largo plazo.

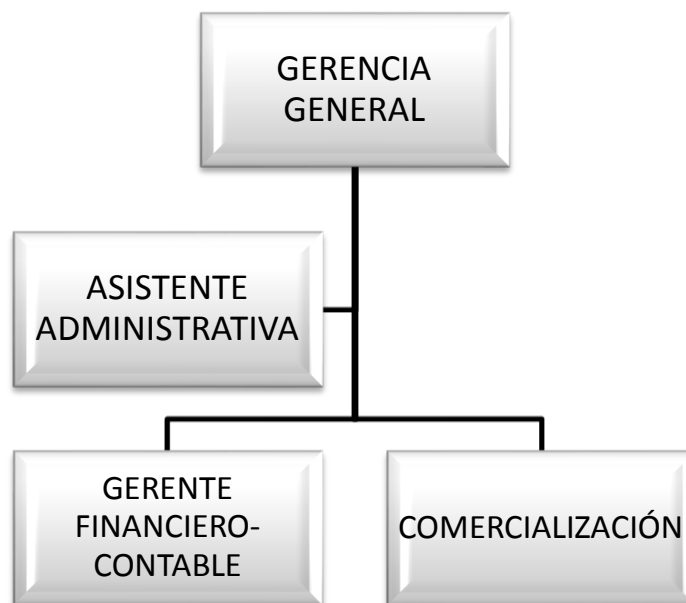


Figura No.4

Estructura Organizacional BambooForest Cía. Ltda.

6.3.2 Descriptivo de Funciones del Personal

Tabla 14: Descriptivo de Funciones Personal de BambooForest Cía. Ltda.

CARGO	RESPONSABILIDADES
Gerencia General (1)	<ul style="list-style-type: none"> • Planificar actividades estratégicas de la empresa. • Monitorear y controlar el cumplimiento de objetivos organizacionales. • Generar políticas, procedimientos de personal y administrativos. • Generar conjuntamente con las otras Jefaturas programa de capacitación conforme aptitudes del funcionario. • Reclutar/Seleccionar personal para la empresa. • Generar el respectivo manual de inducción para el personal nuevo, en coordinación con las diferentes Jefaturas. • Generar el respectivo análisis de puestos. • Generar el plan de salarios respectivo. • Elaborar presupuestos • Generar planes de incentivos para la fuerza de ventas. • Identificar/negociar alianzas estratégicas con canales de distribución como Megamaxi, Ferrisariato. • Elaborar horario/cronograma de entrega de producto. • Desarrollar planificación estratégica para publicidad y promoción.
Jefatura Financiera & Contable (1)	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer políticas/procedimientos en lo que respecta a pago a proveedores. • Generar reportes mensuales de provisiones para pagos a corto, largo plazo. • Responsable de control del inventario de activos de la empresa.
Comercialización (3)	<ul style="list-style-type: none"> • Gestión de identificación de clientes potenciales. • Ventas en show room. • Coordinar despachos en oficinas y a domicilio.

CARGO	RESPONSABILIDADES
Asistente Administrativa (1)	<ul style="list-style-type: none"> • Recepción/generación llamadas relacionadas con el negocio. • Recepción/generación de comunicaciones internas/externas relacionadas con la empresa. • Manejo de agendas de Gerencia y Jefaturas. • Responsable de compra de insumos de oficina y aseo. • Apoyo a la Jefatura Financiera & Contable en temas relativos al área.

6.3.2.1 Remuneraciones

A continuación se presenta el detalle correspondiente al primer año de la nómina del personal de BambooForest Cía. Ltda.:

Tabla 15: Nómina Anual – BambooForest Cía. Ltda.

CARGO	SUELDO NOMINAL	BÁSICO	13er. SUELDO	14o. SUELDO	APORTE IESS	TOTAL ANUAL
Gerente General	1.200,00	14.400,00	1.200,00	375,00	1.749,60	17.725
Gerente Financiero-Contable	1.000,00	12.000,00	1.000,00	375,00	1.458,00	14.833
Vendedor 1	450,00	5.400,00	450,00	375,00	656,10	6.881
Vendedor 2	450,00	5.400,00	450,00	375,00	656,10	6.881
Vendedor 3	450,00	5.400,00	450,00	375,00	656,10	6.881
Asistente Administrativa	550,00	6.600,00	550,00	375,00	801,90	8.327
TOTAL NÓMINA ANUAL						61.528

7. EVALUACION FINANCIERA

7.1 Proyección de Ingresos, Costos y Gastos

7.1.1 Proyección de Ingresos

Conforme la investigación del cliente el total de la PEA de Quito (personas/empresas dedicadas a la construcción, diseño de interiores/exteriores y familias en general) es de 1'618.216,74; y, en función de los Objetivos a Mediano Plazo, en el primer año se cubrirá el 10% de dicho mercado, con ventas anuales para cada una de las presentaciones de 3.000 metros cuadrados de tableros de 2,40cmx1,20x5-6mm (ventas en oficinas 2.000 metros cuadrados, entrega a domicilio 1.000 metros cuadrados); y, 2.500 unidades de listones de bambú (entrega a domicilio 1.400 unidades, venta en oficinas 1.100 unidades). Por lo que, los ingresos resultan de multiplicar la cantidad anual que se espera vender en cada presentación de producto por su precio de venta (incluye el IVA).

Tabla No.16: Volumen de Ventas Primer Año de Operación

PRODUCTO	TIPO ENTREGA	VOL. VTAS. AÑO	V/UNITARIO US\$ (CON IVA)	TOTAL VTA. NETA AÑO
Tablero (m2)	a domicilio	2.000	53,76	96.000,00
Tablero (m2)	en oficina	1.940,00	48,16	83.420,00
Listón (ea)	a domicilio	1.600,00	17,00	24.285,71
Listón (ea)	en oficina	1.500,00	13,44	18.000,00
TOTAL VENTA ANUAL		7.040,00		221.705,71

A continuación se presenta la proyección de ventas en los próximos cinco años, en donde se consideró una tasa de inflación anual del 4 por ciento, conforme el Banco Central del Ecuador (BCE, 2017).

Tabla 17: Ventas Proyectadas a Cinco Años, Expresado en US\$

DESCRIPCION	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ventas	221.705,71	276.688,73	345.307,54	430.943,81	537.817,87

7.1.2 Proyección de Costos

Para su obtención se consideran las unidades proyectadas vender por los costos de venta unitarios de cada producto que abarcan los costos directos e indirectos. Además, se considera un 4% de inflación anual, conforme lo establecido por el Banco Central del Ecuador (BCE, 2017).

Tabla 18: Proyección de costos

DESCRIPCION	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Costos de producción y ventas	258.202,99	325.713,45	397.077,01	486.138,73	597.287,76

7.1.3 Proyección de Gastos

Los gastos incluyen gastos de nómina (con beneficios sociales de ley), gastos de depreciación y amortización (conforme los porcentajes establecidos por ley y los administrativos generales; y, para propósitos de proyección se considera la inflación anual esperada para los próximos 5 años, del 4 por ciento anual, conforme la información del BCE (BCE, 2017).

Tabla 19: Proyección Gastos

DESCRIPCION	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Gastos Sueldos	54.646,70	61.527,80	76.360,80	76.360,80	76.360,80
Gastos Generales	182.749,53	190.059,51	197.661,89	205.568,37	213.791,10
Gastos depreciación	1.489,74	1.489,74	1.489,74	1.489,74	1.489,74
Gastos amortización	1.479,20	1.479,20	1.479,20	1.479,20	1.479,20

7.2 Inversión Inicial, Capital de Trabajo y Estructura de Capital

7.2.1 Inversión Inicial

A continuación se detalla la inversión total requerida para el arranque del proyecto:

Tabla No.20: Inversión Inicial

RUBRO	VALOR USD.
Obra civil	19.258,53
Muebles, equipos oficinas	1.186,00
Capital trabajo	35.585,57
Inversión publicitaria	2.296,00
Gastos de constitución	3.500,00
Equipos computación	1.460,00
Otros costos preinversión	10.000,00
Intereses durante construcción	1.600,00
TOTAL INVERSION INICIAL	74.886,10

7.2.2 Capital de Trabajo

Conforme la información obtenida, el capital de trabajo requerido por la empresa para solventar su normal funcionamiento durante los dos primeros meses es de US\$20.604,83.

7.2.3 Estructura de Capital

La estructura de Capital de BambooForest Cía. Ltda. comprende:

Tabla No.21: Capital de Trabajo

DESCRIPCION	VALOR	%
Capital propio	54.886,10	73%
Apalancamiento	20.000,00	27%
TOTAL CAPITAL TRABAJO	74.886,10	100%
GASTOS DE CONSTITUCION		
Gastos de constitución		1.200,00
Gastos trámite legales (constitución, RUC, permiso funcionamiento Municipal, permiso operación bomberos)		1.000,00
Honorarios abogado		800,00
Gastos afiliación cámara de la construcción		250,00
Gastos afiliación cámara de comercio		250,00
TOTAL GASTOS DE CONSTITUCIÓN		3.500,00

El apalancamiento está calculado con la tasa vigente de la banca para créditos de inversión (16 por ciento anual) pagadero en cinco años con una cuota fija semestral de US\$2.981,00.

7.3 Proyección del Estado de Resultados, Situación Financiera, Estado de Flujo de Efectivo y de Caja

7.3.1 Estado de Resultados

El ciclo de venta mensualizado del presente proyecto no representa una estandarización, pues se trata de un negocio cíclico que depende del tiempo de cosecha, de la obtención de la materia prima y de la frecuencia de compra del cliente, conforme a las tendencias ecuatorianas sobre bonificaciones y pagos extras, en meses establecidos.

Como se puede observar en la Tabla 21, la empresa en el primer año de operaciones registra pérdida neta de US\$35.282, atribuible a: el negocio está en fase de iniciación, con gastos administrativos que corresponden a la inversión en publicidad que se desplegará para dar a conocer los productos; y, si bien las ventas del primer año superan los objetivos establecidos a corto y largo plazo, esta se ve afectada por las razones antes citadas. Pero, desde el segundo año de operación se observar que los ingresos por ventas se incrementan, y, se evidencia ya utilidad.

Tabla No.22: Estado de Resultados Proyectado

DESCRIPCION	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ingresos					
Ingresos por ventas	221.706	276.689	345.308	430.944	537.818
Costo de ventas	-	-	-	-	-
UTILIDAD BRUTA	221.706	276.689	345.308	430.944	537.818
Gastos					
Gastos nómina	61.528	61.528	76.361	76.361	76.361
Gastos administrativos	182.750	182.750	182.750	182.750	182.750
Gastos financieros	3.090	2.612	2.054	1.404	646
Gastos Comercialización y Vtas.	6.651	8.301	10.359	12.928	16.135
Depreciaciones	1.490	1.490	1.490	1.490	1.490
Amortizaciones	1.479	1.479	1.479	1.479	1.479
TOTAL GASTOS	256.987	258.159	274.493	276.412	278.860
UTILIDAD AII&P	(35.282)	18.530	70.814	154.532	258.958
15% participación trabajadores	-	2.779	10.622	23.180	38.844
UTILIDAD DESPUÉS DE PARTICIPACIÓN	(35.282)	15.750	60.192	131.352	220.114
22% Impuesto a la Renta	-	3.465	13.242	28.897	48.425
UTILIDAD/PÉRDIDA NETA EJERCICIO	(35.282)	12.285	46.950	102.455	171.689

7.3.2 Estado de Situación

Para este estado proyectado a cinco años se consideran las cuentas de Activo, Pasivo y Patrimonio, como se observa a continuación:

Tabla 23: Estado de Situación

AÑO	0	1	2	3	4	5
ACTIVO						
Activo Corriente						
Disponible	35.586	38.166	50.686	97.468	199.294	369.833
Ctas. X Cobrar	0	0	0	0	0	0
Total Activo Corriente	35.586	38.166	50.686	97.468	199.294	369.833
Activo Fijo						
Obras civiles	19.259	19.259	19.259	19.259	19.259	19.259
Muebles y equipos de oficina	1.186	1.186	1.186	1.186	1.186	1.186
Equipos de computación	1.460	1.460	1.460	1.460	1.460	1.460
Total Activo Fijo	21.905	21.905	21.905	21.905	21.905	21.905
Depreciación acumulada	0	-1.490	-2.979	-4.469	-5.959	-7.449
Total Activo Fijo Neto	21.905	20.415	18.925	17.435	15.946	14.456
Otros Activos						
Inversión publicitaria	2.296	2.296	2.296	2.296	2.296	2.296
Gtos. Constitución y Otros Gtos.Preinv.	13.500	13.500	13.500	13.500	13.500	13.500
Intereses durante construcción	1.600	1.600	1.600	1.600	1.600	1.600
Amortización acumulada	0	-1.479	-2.958	-4.438	-5.917	-7.396
Total Otros Activos	17.396	15.917	14.438	12.958	11.479	10.000
TOTAL ACTIVOS	74.886	74.497	84.049	127.861	226.718	394.289
PASIVOS						
Pasivo Corriente						
Porción crédito L.Plazo	2.872	3.349	3.907	4.557	5.315	0
Cta. X Pagar C.Plazo	0	0	0	0	0	0
IVA Retenido y no Pagado	0	2.483	3.099	3.867	4.827	6.024
Total Pasivo Corriente	2.872	5.833	7.006	8.424	10.142	6.024
Pasivo L.Plazo						
Cta. X pagar L.Plazo	17.128	13.779	9.872	5.315	0	0
Total Pasivo L.Plazo	17.128	13.779	9.872	5.315	0	0
TOTAL PASIVO	20.000	19.611	16.878	13.740	10.142	6.024
Patrimonio						
Capital	54.886	54.886	90.167	90.167	90.167	90.167
Aumento de capital	0	35.281	0	0	0	0
Utilidad/Pérdida Ejercicio Acumuladas	0	-35.282	-35.282	-22.996	23.954	126.408
Utilidad del Ejercicio	0	-35.282	12.285	46.950	102.455	171.689
Total Patrimonio	54.886	54.886	67.171	114.121	216.575	388.264
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	74.886	74.497	84.049	127.861	226.718	394.289

Se manejarán pagos de contado en compras y ventas. Los valores que se reflejan en el Pasivo Corriente y de Largo Plazo corresponden al apalancamiento contraído a cinco años.

Conforme las políticas institucionales, las utilidades resultantes del ejercicio no se repartirán y se reinvertirán para lograr el crecimiento de la empresa.

7.3.3 Estado de Flujo de Efectivo

Para el cálculo del presente Estado se utilizó el Método Directo, en donde se consideran: cobranza en efectivo a clientes, efectivo recibido por intereses, dividendos y rendimientos sobre inversiones, cobros provenientes de la operación, pagos en efectivo por intereses bancarios, pagos en efectivo por impuestos.

Tabla 24: Flujo de Efectivo

AÑO	0	1	2	3	4	5
Efectivo disponible al inicio del año	0	35.586	38.166	50.687	97.468	199.293
Ingresos en efectivo						
Ventas (efectivo)	0	\$221.706	\$276.689	\$345.308	\$430.944	\$537.818
Cobranza	0	\$221.706	\$276.689	\$345.308	\$430.944	\$537.818
Total Ingresos en efectivo	0	\$443.411	\$553.377	\$690.615	\$861.888	\$1.075.636
Efectivo Total Disponible	0	\$478.997	\$591.543	\$741.302	\$959.356	\$1.274.929
Egresos en efectivo						
Sueldos brutos	0	61.528	61.528	76.361	76.361	76.361
Gastos de publicidad	136.852	136.852	136.852	136.852	136.852	136.852
Contabilidad y legal	13.500	13.500	13.500	13.500	13.500	13.500
Renta	36.497	36.497	36.497	36.497	36.497	36.497
Teléfono, luz agua	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000
Seguros	400	400	400	400	400	400
Impuestos	0	0	3.465	13.242	28.897	48.425
Intereses	1.600	1.600	1.600	1.600	1.600	1.600
Total Egresos en efectivo	\$191.850	\$253.378	\$256.843	\$281.453	\$297.108	\$316.636
Posición de Efectivo (fin de año)	-\$191.850	\$225.619	\$334.700	\$459.849	\$662.248	\$958.293

7.3.4 Flujo de Efectivo del Proyecto

Este flujo se deriva de las actividades normales del negocio, por lo que para el caso de estudio se ha considerado lo siguiente:

Tabla 25: Flujo de Efectivo del Proyecto

DESCRIPCION	0	1	2	3	4	5
% previsto total ventas como saldo final Ctas. X Cobrar	0	0	0	0	0	0
% previsto costos variables totales como saldo final Ctas. X Pagar	0	0	0	0	0	0
Saldo final de Cuentas por cobrar	0	0	0	0	0	0
Saldo final de Cuentas por pagar	0	0	0	0	0	0
Capital de trabajo NETO	35.586	0	0	0	0	0
Efecto en el efectivo		35.586	0	0	0	0
AÑO	0	1	2	3	4	5
I. FEO						
UAI&P	0	-35.281	18.530	70.815	154.532	258.958
Gastos de depreciación	0	1.490	1.490	1.490	1.490	1.490
Gastos de amortización	0	1.479	1.479	1.479	1.479	1.479
FLUJO DE EFETIVO OPERATIVO NETO (FEO)	0	-35.271	18.541	70.825	154.542	258.969
II. CAPITAL DE TRABAJO NETO						
Inversión de capital de trabajo neto	35.586					
Variación de capital de trabajo neto		35.586	0	0	0	0
Recuperación de capital de trabajo neto						35.586
VARIACIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO	35.586	35.586	0	0	0	35.586
III. GASTOS DE CAPITAL (CAPEX)						
Inversiones	-74.886					
Valor de rescate obra civil (100%)						19.259
Valor de rescate muebles y equipos de oficina (5%)						59
Valor de rescate equipos cómputo (5%)						73
Total Gastos de Capital	-74.886	0	0	0	0	19.391
FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO	-39.301	315	18.541	70.825	154.542	313.945

7.4 Proyección del Flujo de Caja del Inversionista, Cálculo de la Tasa de Descuento y Criterios de valoración

7.4.1 Proyección del Flujo de Efectivo del Inversionista

El Flujo de Efectivo del Inversionista analiza las entradas y salidas de la empresa. Los rubros considerados son: Valor de apalancamiento generado al inicio de las actividades, gastos por intereses del préstamo, rubros por amortización del capital y el porcentaje por escudo fiscal. Para BambooForest Cía. Ltda. el año cero y el primer año de funcionamiento si bien son negativos, a partir del segundo año los resultados esperados son positivos con un adecuado crecimiento.

Tabla 26: Flujo de Efectivo del Inversionista

FLUJOS DE EFECTIVO DEL INVERSIONISTA	0	1	2	3	4	5
Flujo de efectivo del proyecto	-39.301	315	18.541	70.825	154.542	313.945
(+) Préstamo	20.000					
(-) Gastos interés		3.090	2.612	2.054	1.404	646
(-) Amortización del capital		2.872	3.349	3.907	4.557	5.315
(+) Escudo fiscal 22%		680	575	452	309	142
FLUJO DE EFECTIVO DEL INVERSIONISTA	-19.301	6.956	25.076	77.238	160.813	320.049

7.4.2 Cálculo de la Tasa de Descuento o CAPM, WACC

La Tasa de Descuento mínima que el inversionista aspira para invertir en la empresa es del 15%; y, el RWACC es el rendimiento mínimo que se necesita ganar para satisfacer a todos los inversionistas. A continuación se presentan las fórmulas para el cálculo de dichas razones financieras.

Tabla 27: Cálculo de la Tasa de Descuento o CAPM y RWACC

$CAPM = R_s = R_f + \beta(R_m - R_f)$	
$R_{WACC} = \frac{S}{S+B} \times R_s + \frac{B}{S+B} \times ((1-t_c)$	
Tasa libre de riesgo (Rf) (Finance, 2017)	2,08%
Rendimiento del Mercado (RM) (S&P500)	42,17%
Beta de la Industria (Damodaran, 2016)	3,27
Beta Apalancada	4,20
Riesgo País (País, 2017)	-1,90%
Tasa de Impuestos	22%
Participación Trabajadores	15%
Escudo Fiscal	22%
Razón Deuda/Capital	0,7874
Costo Deuda Actual	16%

Por tanto, la Tasa de Descuento (CAPM) es 25,83% y el RWACC es de 19,95%.

7.4.3 Criterios de Valoración

Se consideran a los principales elementos para evaluar la viabilidad de un proyecto en términos financieros Valor Actual Neto (VAN) y a la Tasa Interna

de Retorno (TIR), en donde, si es positivo el resultando de VAN se considera la viabilidad del proyecto. A continuación se presenta la evaluación sobre la valoración financiera del proyecto, con relación a los índices antes citados:

Tabla No.28: Cálculo del VAN y TIR

TIR ANTES PARTICIPACIÓN TRABAJADORES E IMPUESTOS			42,88
TIR DESPUÉS PARTICIPACIÓN E IMPUESTOS			26,76
VNA	4,27%	149.211	299.738
RELACION COSTO-BENEFICIO ANTES PARTICIPACION TRABAJADOR-IMPTOS.	1,13	1,26	

7.5 Índices Financieros

Las razones financieras esperadas para los siguientes cinco años son:

Tabla 29: Razones Financieras

INDICES	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
LIQUIDEZ GENERAL	6,54	7,24	11,57	19,65	61,40
PRUEBA DE ACIDO	6,54	7,24	11,57	19,65	61,40
APALANCAMIENTO FINANCIERO	1,36	1,36	1,36	1,36	1,36
RENTABILIDAD SOBRE PATRIMONIO	-38,03%	22,38%	69,90%	89,78%	79,27%
ROTACION DE ACTIVO FIJO	10,86	14,62	19,81	27,03	37,20
MARGEN BRUTO	10%	10%	10%	10%	10%

Comparada con la industria, los indicadores presentan un crecimiento moderado y sostenido en el tiempo; en cuanto a la eficiencia, se puede mencionar que la rotación de los activos fijos es similar al que la industria maneja; y, el margen bruto aceptable de acuerdo al de la industria, hasta lograr que la empresa despunte e ir evaluando el comportamiento del mercado.

8. CONCLUSIONES GENERALES

En función de lo descrito en el presente Plan de Negocios iniciando con el análisis de la industria, mediante la aplicación de los análisis PEST y Pórtter en donde se identificó la importancia de las iniciativas que a nivel de Estado se están implementando, la normativa existente para el efecto, el valor del bambú al ser un material renovable, amigable con el ambiente que aporta en la lucha contra el cambio climático, así como por sus propiedades y características de resistencia, flexibilidad y durabilidad que lo diferencian de su competencia, todo lo cual permitió identificar un importante potencial para incursionar en una oportunidad de negocio.

Luego, mediante el análisis cuantitativo y cualitativo realizado para obtener información clave de parte del cliente respecto de sus preferencias, usos y tendencias de este por la compra de tableros y listones de bambú para la construcción, remodelaciones, diseños de interior y exterior, todo lo cual permitió entender las características principales que demanda el consumidor de este producto, con énfasis en desear una nueva propuesta de productos versátiles, amigables con el ambiente, que conjuguen más con el diseño retro y vanguardista a la vez que productos alternativos a la madera lo puedan ofrecer; y, a precios competitivos.

En función de los análisis antes citados, se logró definir el total mercado potencial en el cual el negocio como tal se desarrollará y satisfará en la ciudad de Quito, resultando que está en 1´618.216,74 (habitantes/empresas dedicadas a la construcción, remodelación, diseño de interiores y exteriores), para lo cual se plantea una estrategia de marketing de penetración de mercado, mediante la adopción de acciones campañas en medios televisivos, radiales, escritos con principal enfoque en revistas y publicaciones especializadas, redes sociales (Facebook, portal Web, principalmente), lo cual permitirá el cumplimiento de los objetivos planteados para la incursión y posicionamiento de la marca.

Dentro de la cadena de valor propuesta por BambooForest Cía. Ltda. para su potencial cliente, basada en las cuatro perspectivas del CMI (i.e., financiera, cliente, proceso interno, formación y crecimiento) se identificó que la generación de procesos y actividades claves con proveedores, cliente interno y externo que permita contar con un producto de calidad que cumpla con parámetros mínimos establecidos de calidad adicionado al cumplimiento de la regulación local inherente al negocio, repercutirán en la propuesta de valor ofrecida tanto para el cliente cuanto para el negocio.

Del análisis financiero desarrollado para el presente Plan con una proyección aplicada a cinco años, se obtiene una TIR de 42,88 por ciento antes de participación de trabajadores e impuestos; y un VAN del 4,27 por ciento, lo que afirma la viabilidad del proyecto en términos financieros.

REFERENCIAS

Añazco M., R. S. (2015). *Estudio de la cadena desde la producción al consumo del bambú en Ecuador con énfasis en la especie Guadua angustifolia*. Quito.

Añazco M., R. S. (2015). *Estudio de la cadena desde la producción al consumo del bambú en Ecuador con énfasis en la especie Guadua angustifolia*. Quito.

Añazco M., R. S. (2015). *Estudio de la cadena desde la producción al consumo del bambú en Ecuador con énfasis en la especie Guadua angustifolia*. Quito.

Añazco, M. I. (2014). *El bambú en Ecuador*. Quito.

Añazco, M. R. (2015). *Estudio de la cadena desde la producción al consumo del bambú en Ecuador con énfasis en la especie Guadua angustifolia*. Quito.

Añazco, M. R. (2015). *Estudio de la cadena desde la producción al consumo del bambú en Ecuador con énfasis en la especie Guadua angustifolia*. Quito: INBAR.

BCE. (Septiembre de 2017). *Reporte Mensual de Inflación*. Recuperado el 2 de noviembre de 2017, de Reporte Mensual de Inflación: <https://contenido.bce.fin.ec/documentos/PublicacionesNotas/Notas/Inflacion/inf201709.pdf>

Cifras, E. e. (12 de 12 de 2012). *Ecuador en cifras*. Recuperado el 27 de 06 de 2017, de Ecuador en cifras: <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/descargas/Infoeconomia/info10.pdf>

Damodaran. (01 de 2016). *Total Betas by Sector*. Recuperado el 23 de 11 de 2017, de <http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/>

- El Comercio, S. A. (23 de 6 de 2017). La construcción en Quito sigue con síntomas de estancamiento. *El Comercio*.
- Finance, Y. (22 de 11 de 2017). *US Treasury bonds rates*. Recuperado el 23 de 11 de 2017, de <https://finance.yahoo.com/bonds>
- Forestal, E. (s.f.). *Ecuador Forestal*. Recuperado el 25 de junio de 2017, de Ecuador Forestal: <http://ecuadorforestal.org/legislacion-forestal/>
- INEC. (06 de 2012). *Clasificación Nacional de Actividades Económicas*. Recuperado el 27 de 06 de 2017, de Clasificación Nacional de Actividades Económicas: <http://aplicaciones2.ecuadorencifras.gob.ec/SIN/descargas/ciiu.pdf>
- INEC. (marzo de 2016). *Reporte de Economía Laboral*. Recuperado el 26 de octubre de 2017, de Reporte de Economía Laboral: http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/2016/Marzo-2016/Informe_economia_laboral-mar16.pdf
- INEC. (marzo de 2017). *Reporte de Economía Laboral*. Recuperado el 09 de octubre de 2017, de http://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2017/05/Informe_Economia_Laboral-Mar17.pdf
- INEC. (s.f.). *Proyecciones Poblacionales*. Recuperado el 26 de octubre de 2017, de Proyecciones Poblacionales: <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/proyecciones-poblacionales/>
- INMEDIATO, E. (26 de octubre de 2017). *ECUADOR INMEDIATO*. Recuperado el 26 de octubre de 2107, de ECUADOR INMEDIATO: http://ecuadorinmediato.com/index.php?module=Noticias&func=news_user_view&id=2818788880
- Kaplan, R. N. (2014). *Mapas Estratégicos, Convirtiendo activos intangibles en resultados tangibles*. Barcelona: España.

- LEXIS. (s.f.). *Ley de Compañías*. Recuperado el 2 de 11 de 2017, de Ley de Compañías: <http://181.198.3.74/wps/wcm/connect/77091929-52ad-4c36-9b16-64c2d8dc1318/LEY+DE+COMPA%C3%91IAS+act.+Mayo+20+2014.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=77091929-52ad-4c36-9b16-64c2d8dc1318>
- MAGAP. (s.f.). *Ecuador Forestal*. Recuperado el 27 de 06 de 2017, de Ecuador Forestal: <http://ecuadorforestal.org/wp-content/uploads/2010/05/COMPETENCIA-EN-MATERIA-DE-PLANTACIONES-FORESTALES-SUSTENTABLES.pdf>
- Mario Añazco, R. I. (2014). *El Bambú en Ecuador*. Quito.
- Mario Añazco, R. I. (2014). *El Bambú en Ecuador*. Quito.
- Mario Añazco, S. R. (2015). *Estudio de la cadena desde la producción al consumo del bambú en Ecuador con énfasis en la especie Guadua angustifolia*. Quito.
- OEI. (2015). *Atlas media mit edu*. Recuperado el 27 de 06 de 2017, de Atlas media mit edu: http://atlas.media.mit.edu/en/visualize/tree_map/hs92/export/ecu/chn/show/2015/
- OEI. (s.f.). *Qué importa Ecuador de China?* Recuperado el 26 de 06 de 2017, de *Qué importa Ecuador de China?*: <http://atlas.media.mit.edu/es/profile/country/chn/#Exportaciones>
- País, E. R. (23 de 11 de 2017). *ámbito.com*. Recuperado el 23 de 11 de 2017, de <http://www.ambito.com/economia/mercados/riesgo-pais/info/?id=5>
- Pillajo, S. P. (2017). *Proyecto de Cadenas Productivas. Proyecto de Cadenas Productivas*. Quito, Pichincha, Ecuador.
- PROEcuador. (18 de noviembre de 2016). *Análisis Sectorial Bambú*. Recuperado el 9 de octubre de 2017, de

<http://www.proecuador.gob.ec/pubs/perfil-de-bambu/>:

<http://www.proecuador.gob.ec/pubs/perfil-de-bambu/>

Quito, A. d. (2016). *Quito en Cifras, edición junio 2016*. Recuperado el 26 de 06 de 2017, de Quito en Cifras, edición junio 2016: http://inversiones.quito.com.ec/wp-content/uploads/2016/03/quito-en-cifras_JUN2016.pdf

S&P500. (s.f.). Recuperado el 23 de 11 de 2017, de <https://finance.yahoo.com/chart/%5EGSPC?p=%5EGSPC#eyJpbmRlcnZhbCI6IndlZWsiLCJwZXJpb2RpY2I0eSI6MSwidGltZVVuaXQiOm51bGwslmNhbmRsZVdpZHRoljo0LjEwNjg3MDIyOTAwNzYzNCwidm9sdW1lVW5kZXJsYXkiOnRydWUslmFkail6dHJ1ZSwiY3Jvc3NoYWlyljp0cnVILCJJaGFydFR5cGUiOiJsaW51liwiZ>

Telégrafo, E. (29 de 05 de 2017). <http://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/regional-manabi/1/la-norma-constructiva-de-cana-guadua-es-socializada-en-el-pais>. Recuperado el 27 de 06 de 2017, de <http://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/regional-manabi/1/la-norma-constructiva-de-cana-guadua-es-socializada-en-el-pais>: <http://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/regional-manabi/1/la-norma-constructiva-de-cana-guadua-es-socializada-en-el-pais>

Universo, E. (01 de 10 de 2011). <http://www.eluniverso.com/2011/10/01/1/1430/ecuador-registra-tasas-deforestacion-mas-altas-latinoamerica.html>. Recuperado el 24 de 9 de 2017, de <http://www.eluniverso.com/2011/10/01/1/1430/ecuador-registra-tasas-deforestacion-mas-altas-latinoamerica.html>: <http://www.eluniverso.com/2011/10/01/1/1430/ecuador-registra-tasas-deforestacion-mas-altas-latinoamerica.html>

Vanguardia. (07 de febrero de 2013). *Espiritualidad*. Recuperado el 9 de octubre de 2017, de <http://www.vanguardia.com/vida-y-estilo/espiritualidad/194929-la-fortaleza-del-bambu>

Vásquez, M. (s.f.). *Maderas Ecuador*. Recuperado el 26 de 06 de 2017, de Maderas Ecuador: https://es.scribd.com/doc/46025734/maderas-ecuador?doc_id=46025734&download=true&order=435706671

ANEXOS

ANEXO 1: Clasificación CIIU

Sección "F"	Construcción.
División "43"	Actividades Especializadas de la Construcción.
Grupo "30"	Terminación y Acabado de Edificios.
Subgrupo "3"	Revestimiento de Suelos y Paredes.
Clase "1"	Instalación de cerámicas baldosas, losas y losetas de cerámica, hormigón o piedra tallada para paredes y pisos, accesorios de cerámica para cocinas, parqué y otros revestimientos de madera para pisos, alfombras y cubrimientos de linóleo para pisos, incluidos los de caucho o plástico.

Tomado de: Instituto Nacional de Estadística y Censos – INEC, 2012, pp. 107-112 (INEC, Clasificación Nacional de Actividades Económicas, 2012).

ANEXO 2: Matriz de la Industria

		Nada atractivo	Poco atractivo	Neutral	Atractivo	Muy atractivo		Calif.	Promedio de calificación	
Barreras de Entrada Nuevos Competidores										
Economías de escala	Poco	x				x	Mucho	1	3,3	
Diferenciación de producto	Poco	x					Alto	1		
Identificación de marcas	Bajo	x					Alto	1		
Requerimiento de capital	Bajo		x				Alto	2		
Productos Sustitutos										
ingreso producto sustituto procedencia China	Alto				x		Bajo	4	3,0	
precio de venta local de producto importado	Alto		x				Bajo	2		
Variedad de productos sustitutos	Alto			x			Bajo	3		
Rivalidad entre Competidores										
Cantidad de competidores	Muchos					x	Pocos	1	2,0	
Crecimiento de la Industria	Lento	x					Rápido	1		
Capacidad de crecimiento	Largo crecimiento				x		Poco Crecimiento	4		
Capacidad de negociación del Cliente										
Número de clientes	Pocos				x		Algunos	4	4,3	
Producto sustitutos	Varios				x		Pocos	4		
Costo de migración de compradores	Bajo				x		Alto	4		
Influencia de la calidad, innovación, diseños	Bajo					x	Alto	5		
Capacidad de negociación Proveedores										
Cantidad de proveedores	Pocos		x				Varios	2	3,3	
Precios de productos a proveer	Bajo			x			Alto	3		
Contribución a la calidad del producto	Alto					x	Bajo	5		
Total Análisis Industria										
Barreras de Entrada	Bajo						Alto	1,3	3,0	
Rivalidad entre Competidores	Alto						Bajo	2,0		
Capacidad de negociación Compradores	Alto						Bajo	4,3		
Capacidad de negociación proveedores	Alto						Bajo	3,3		
Viabilidad de Sustitutos	Algunos						Poco	4		
		Bajo = 0 - 1,6		Medio = 1,7 - 3,3			Alto = 3,4 - 5			

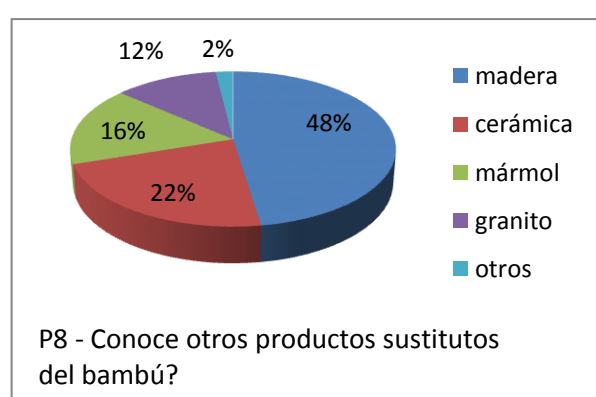
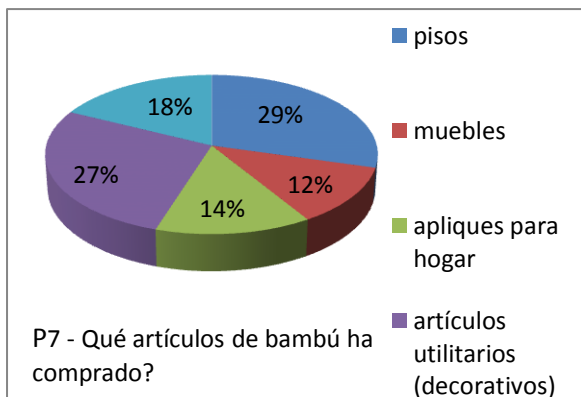
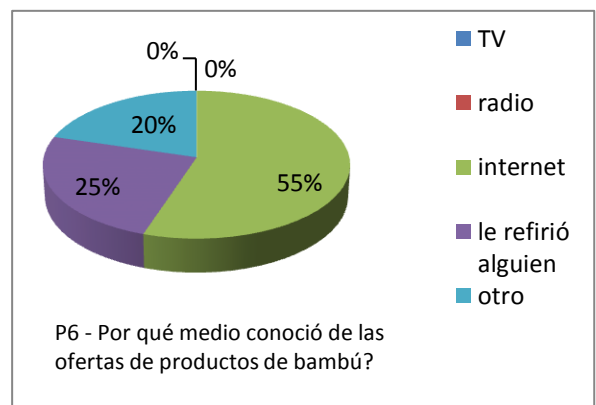
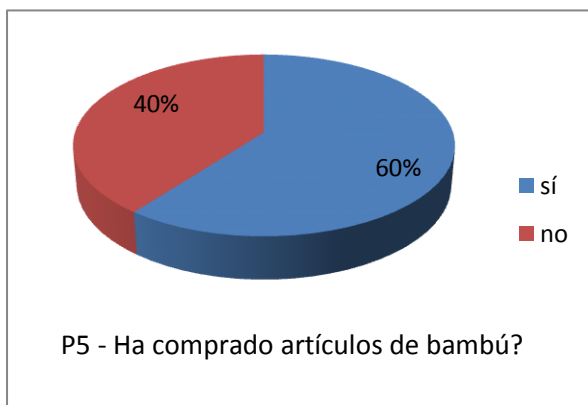
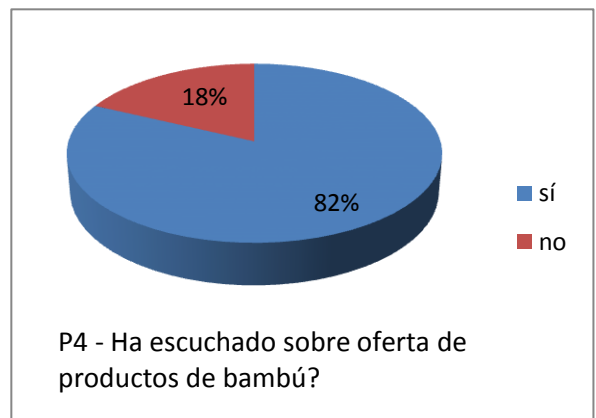
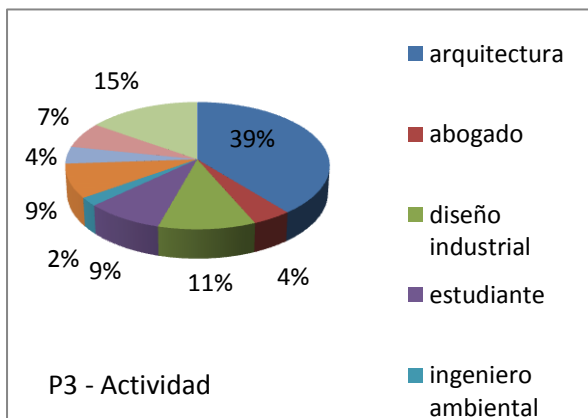
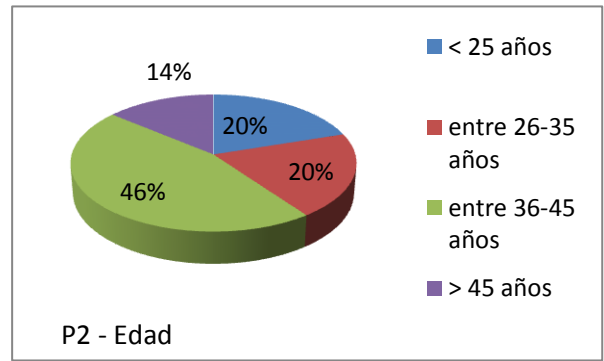
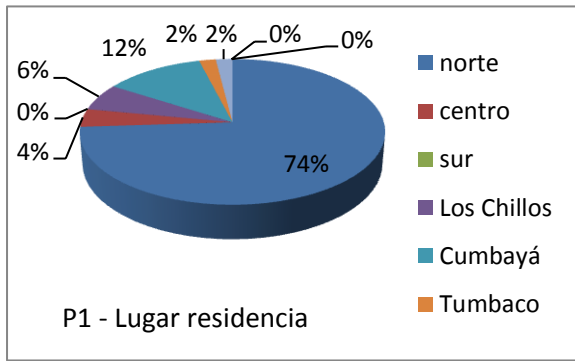
ANEXO 3: Matriz EFE

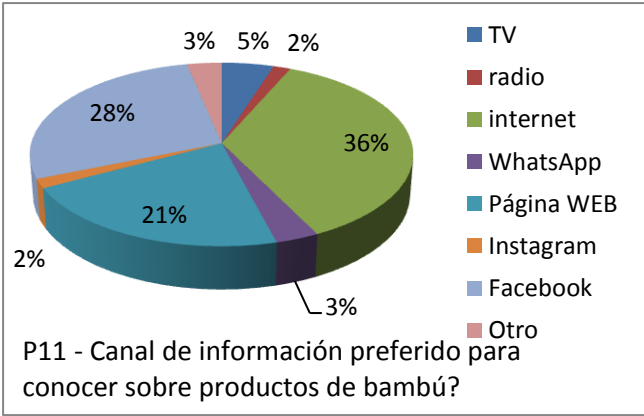
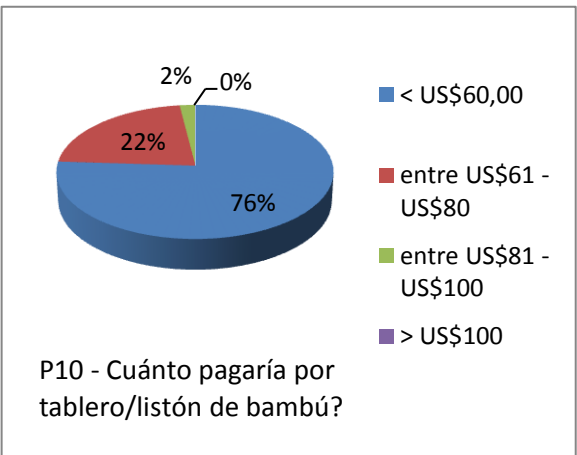
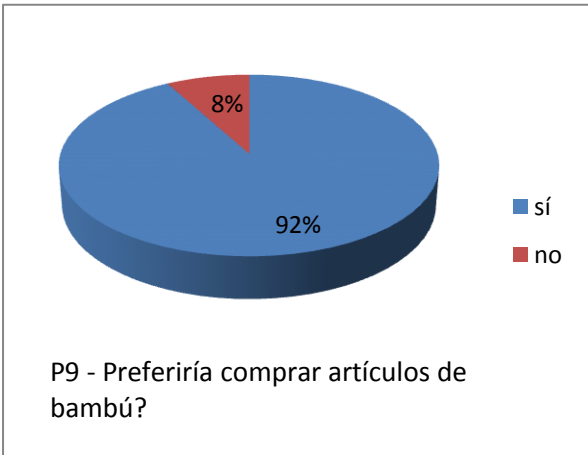
FACTORES EXTERNOS CLAVE	PESO	CALIF.	VALOR PONDERADO
<u>Oportunidades</u>			
Apoyo de MAE, MIPRO, MAGAP impulsando generación de valor agregado para la transformación y comercialización del bambú.	0,16	3,00	0,48
Emisión Norma Técnica NEC SE GUADUA, Feb./2017	0,15	4,00	0,60
Concentración del 27% (3.811) establecimientos dedicados a la extracción de madera y piezas de carpintería para el sector de la construcción (Ecuador en Cifras, 2012, p.2)	0,11	2,00	0,22
Tecnología y herramientas usadas en los diferentes procesos son baratos, su fin lograr una producción sostenida en el tiempo para contar con materia prima eficiente y asegurar la permanencia del recurso.	0,11	3,00	0,33
Certificación LEED (material de rápida renovación) y reconocimiento IBC (especie vegetal del futuro) para evitar una mayor deforestación de la madera (Añazco, M. Rojas, S. Estudio de la cadena desde la producción al consumo del bambú en Ecuador con énfasis en la especie Guadua Angustifolia. p.6).	0,08	1,00	0,08
<u>Amenazas</u>			
Amenaza de producto sustituto por competitividad en precios, sobre todo el importado de China.	0,10	3,00	0,30
Falta de diferenciación en el producto e identidad de marca.	0,09	2,00	0,18
Pocos proveedores que entreguen producto con estándares de calidad establecidos por la industria del bambú.	0,10	3,00	0,30
Impotancia de cumplir a satisfacción requerimientos, expectativa cliente, caso contrario descrédito del producto comercializado, cambio a sustitutos.	0,10	3,00	0,30
	1,00		2,79

1 - malo
2 - regular

3 - bueno
4 - muy bueno

ANEXO 4: Resultados de encuestas Cuantitativas





ANEXO 5: Resultados del Análisis Estadístico (Pruebas de Independencia) de las Encuesta Cuantitativas

DATOS OBSERVADOS				
		Ha comprado artículos de bambú?		Total
		si	no	
Ha escuchado sobre oferta productos de bambú	si	24	16	40
	no	7	3	10
Total		31	19	50

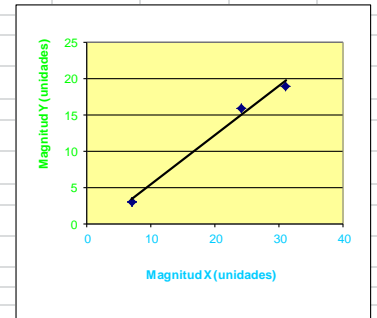
Chi cuadrado 0,3395586
Valor-p 0,5600841

Conclusión: Como el valor-p es extremadamente alto, no existe forma en que ambas características sean dependientes una de otra, por lo tanto que haya escuchado sobre oferta de productos de bambú no influye ni depende de si ha comprado.

Pendiente
 $0,68490153 \pm 0,0758009$

Ordenada origen
 $-1,48796499 \pm 1,7428716$

Correlación
 $0,99393131$



DATOS OBSERVADOS				
		Preferiría comprar artículos de bambú en lugar de otro material?		Total
		si	no	
Ha escuchado sobre oferta productos de bambú	si	37	4	41
	no	9	0	9
Total		46	4	50

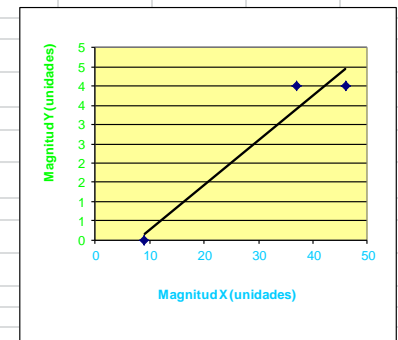
Chi cuadrado 0,9544008
Valor-p 0,3286016

Conclusión: Como el valor-p es alto, las dos características no son dependientes una de otra, por lo tanto que haya escuchado sobre oferta de productos de bambú no influye ni depende de si preferiría comprar artículos de bambú.

Pendiente
 $0,11638317 \pm 0,0279113$

Ordenada origen
 $-0,90241719 \pm 0,9622989$

Correlación
 $0,97242648$



DATOS OBSERVADOS				
		Preferiría comprar artículos de bambú en lugar de otro material?		Total
		si	no	
Cuánto pagaría por tablerolístón de bambú	< US\$60,00	36	2	38
	entre US\$61 - US\$80	9	2	11
	entre US\$81 - US\$100	1	0	1
	> US\$100	0	0	0
Total		46	4	50

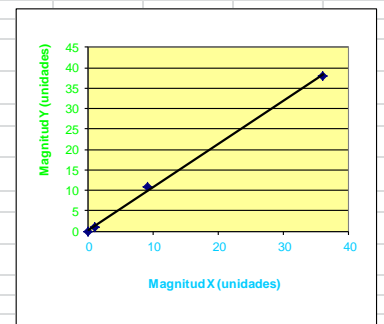
Chi cuadrado 2,0230913
Valor-p 0,1549235

Conclusión: El valor-p es ligeramente alto, sin embargo, a un nivel de significancia de 0,16, es decir, a un nivel de confianza de 84% se podría confirmar que los datos no son completamente independientes uno de otros, puede que el precio por el cual estaría dispuesto a pagar dependa ligeramente de su preferencia por comprar artículos de bambú sobre otros.

Pendiente
 $1,05182568 \pm 0,0318239$

Ordenada origen
 $0,40400471 \pm 0,5906747$

Correlación
 $0,99908584$



DATOS OBSERVADOS				
Rango edad		Preferiría comprar artículos de bambú en lugar de otro material?		Total
		si	no	
	< 25 años	9	1	10
	entre 26-35 años	10	0	10
	entre 36-45 años	21	2	23
	> 45 años	7	0	7
	Total	47	3	50

Chi cuadrado	1,6651249
Valor-p	0,1969128

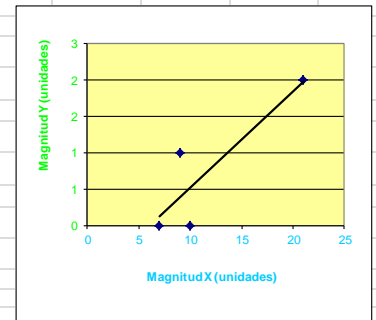
Conclusión: El valor-p es ligeramente alto, sin embargo, a un nivel de significancia de 0,2, es decir, a un nivel de confianza de 80% se podría confirmar que los datos no son completamente independientes uno de otros, puede que la edad influya ligeramente de su preferencia por comprar artículos de bambú sobre otros.

DATOS ESPERADOS				
Rango edad		Preferiría comprar artículos de bambú en lugar de otro material?		Total
		si	no	
	< 25 años	9,4	0,6	10
	entre 26-35 años	9,4	0,6	10
	entre 36-45 años	21,62	1,38	23
	> 45 años	6,58	0,42	7
	Total	47	3	50

Pendiente
 $0,13263158 \pm 0,0527577$

Ordenada origen
 $-0,80842105 \pm 0,6833095$

Correlación
 $0,87156022$

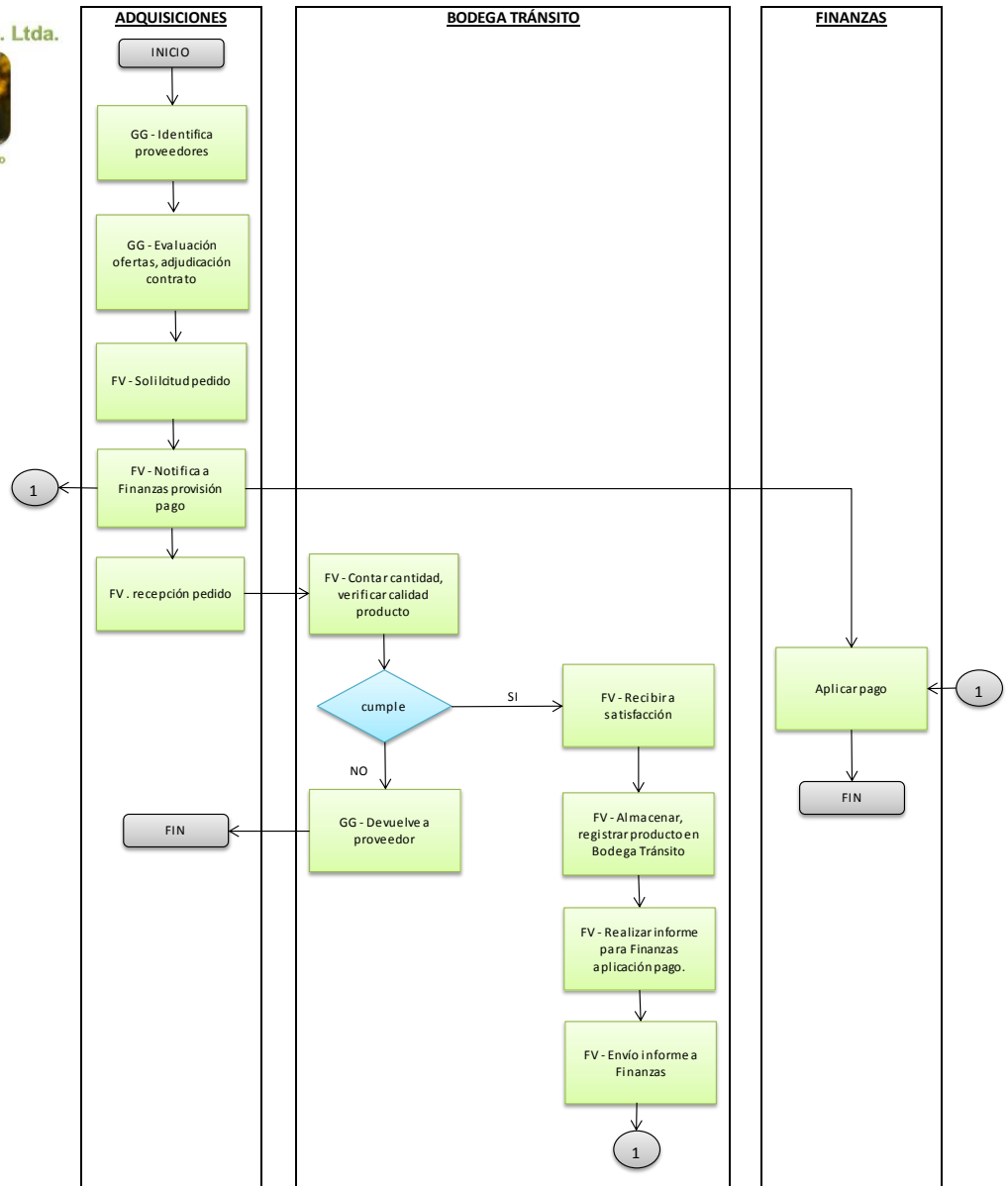


ANEXO 6: Cadena de Valor de BambooForest Cía. Ltda.

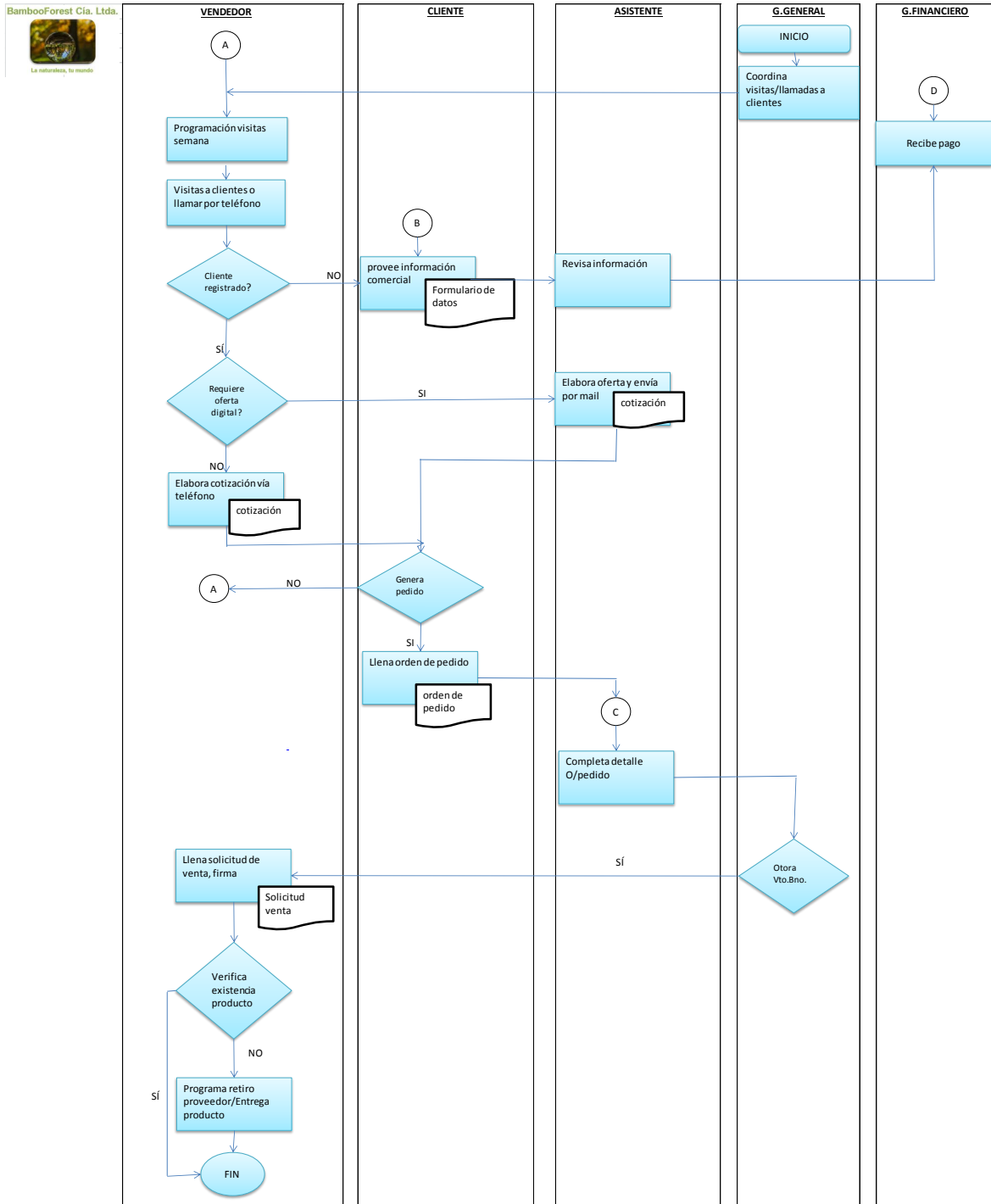


ANEXO 7: Diagrama de Flujo de Procesos – Adquisiciones

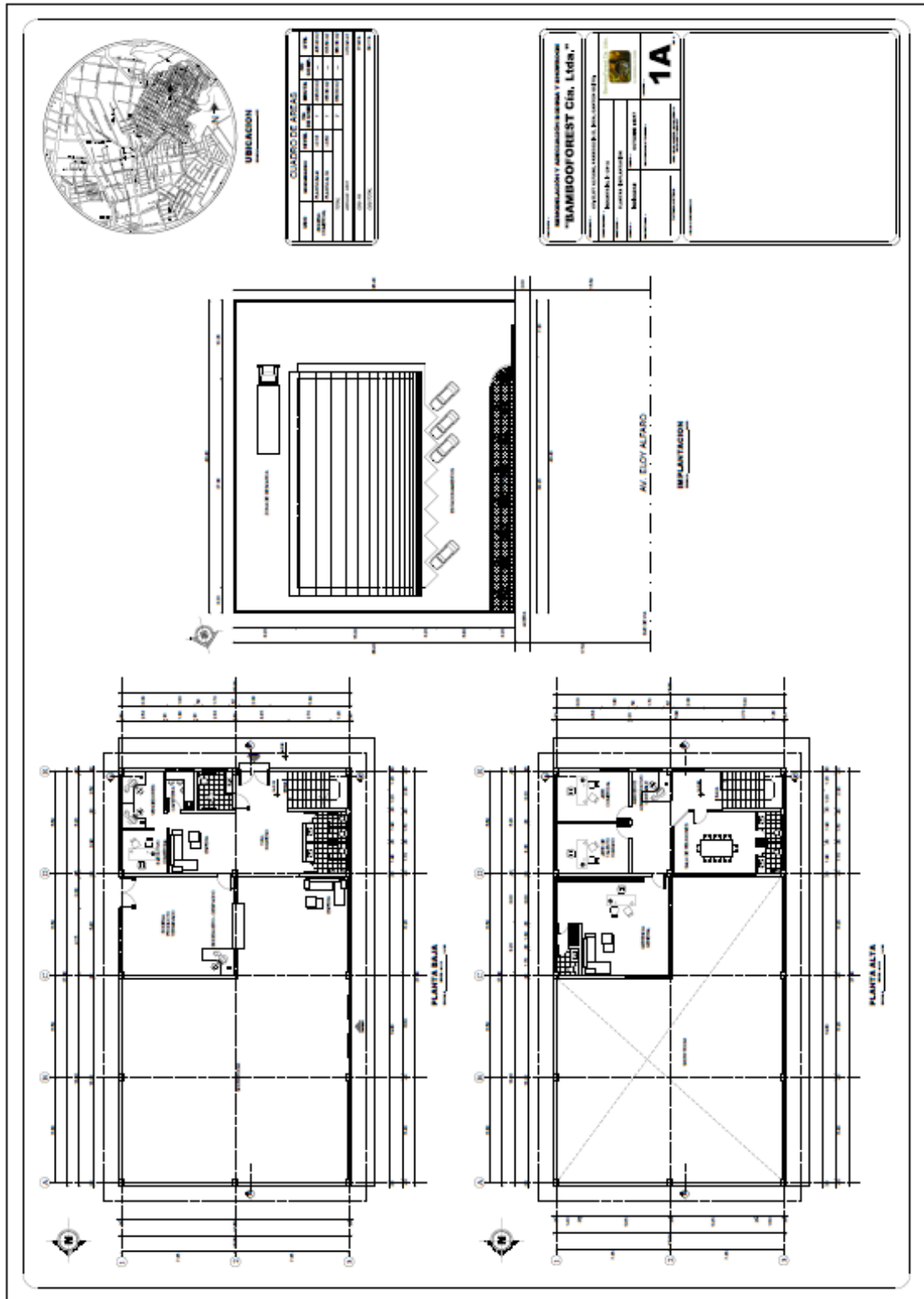
BambooForest Cía. Ltda.

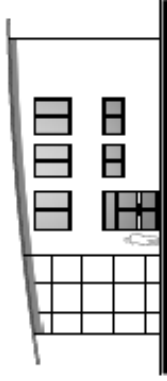


ANEXO 8: Diagrama de Flujo de Procesos - Ventas

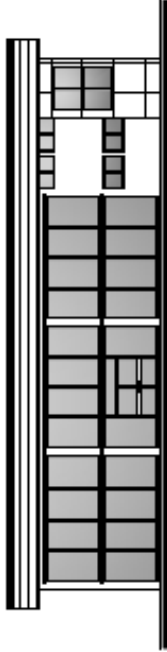


ANEXO 9: Planos

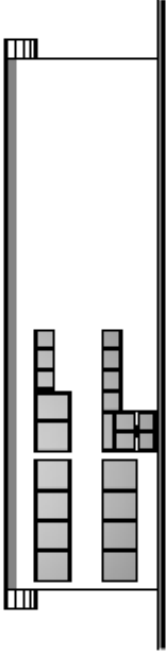




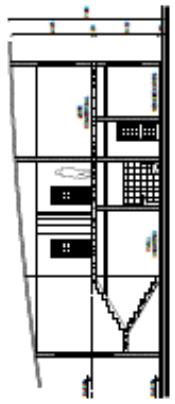
FACHADA FRONTAL SUR



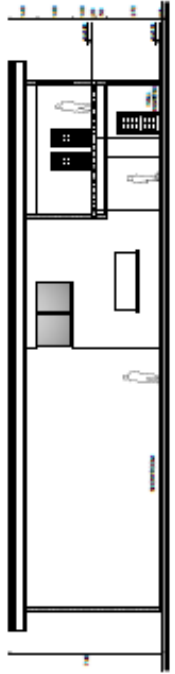
FACHADA LATERAL OESTE



FACHADA LATERAL ESTE



CORTE A-A



CORTE B-B

INSTITUCIÓN Y ASOCIACIÓN BARRIA Y BARRIO "BAMBOFOREST Cia. Ltda" <small>AV. LOS RIOS, CANTÓN B. S. DEL GUAYAS</small>			2A
Proyecto: Fecha: Escala:	Autor: Cliente:		

