



**Caso de estudio: IMSERVA S.A.**

**Propuesta de caso presentado como requisito  
parcial para optar al título de:**

**Magister en Administración de Empresas**

**Por la estudiante:  
VALLEJO DUEÑAS ANDREA KARINA**

**Bajo la dirección de:  
Raúl Carpio Freire, Mgs.**

**Universidad Espíritu Santo  
Facultad de Postgrados  
Guayaquil - Ecuador  
Mayo de 2019**

## **Caso de estudio: IMSERVA S.A.**

El 15 de abril del 2015, Jorge Silva, Gerente General de IMSERVA S.A., empresa dedicada a la venta y distribución de absorbentes de humedad para productos agrícolas, se encontraba en su oficina ubicada en el sur de la ciudad de Guayaquil, revisando las ventas del último año de su producto Dry-Bag, los resultados fueron desalentadores, la variación porcentual en comparación con el periodo anterior fue negativa, el principal motivo: la aparición de nuevos competidores que ofertan productos similares, con altas concentraciones de componentes químicos; inmediatamente alzó el teléfono y solicitó a Virginia, su asistente, convocar a su equipo a una reunión el próximo martes a las 17h00. En sus inicios, Jorge Silva, fue pionero en el mercado de distribución de absorbentes y se caracterizó por introducir en el Ecuador, un producto natural, que no incluya componentes químicos que puedan afectar al medio ambiente, manteniendo la mercadería en estado natural y eliminando el riesgo de efectos secundarios, sin embargo, el nuevo comportamiento del mercado estaría afectando su mercado como distribuidor exclusivo.

### **Historia de la industria del cacao en el Ecuador**

En el año de 1600, se inició la industria del cacao, a través de pequeñas plantaciones cerca del río Guayas, que en los siguientes años adquirió fama internacional por su calidad y aroma. En aquella época, Ecuador aún no tenía la suficiente capacidad para exportar grandes volúmenes de dicha materia prima, pero una vez fundada la República de Ecuador en 1809, las haciendas cacaoteras ubicadas mayormente en Vinces y otros cantones de la provincia de los Ríos comenzaron a desarrollarse rápidamente, en 1880 la producción se duplicó y hasta triplicó aumentando el volumen de sus exportaciones, representando el 70% de las exportaciones totales del país.

En la década de 1890, Ecuador se convierte en el mayor exportador mundial del cacao y su principal fuente de la economía, abriendo la oportunidad de constituir entidades bancarias que respalden como fuente de financiamiento el emprendimiento de esta materia prima. En 1907, el cacao registró los precios más bajos de su historia, sin que vuelva a recuperarse como en épocas anteriores, el efecto fue inmediatamente la pérdida del Ecuador como productor mundial del cacao, influenciado por la competencia que ahora lo ocupaban las Colonias británicas situadas en África como nuevos distribuidores de este producto principalmente en mercados europeos. **(Ver anexo 1)**.

En 1924, nuevamente Ecuador sufrió un decrecimiento en la industria del cacao debido a enfermedades como la molilla y escoba de bruja, que redujeron la producción en un 30%, sumando a esto, el inicio de la primera guerra mundial, donde muchos países dejaron de lado su interés en seguir comprando el producto por la prioridad que representaba la adquisición de material bélico para sus campañas militares. En 1940, durante la segunda guerra mundial el Ecuador apenas pudo exportar el 2% de la producción mundial, sin embargo, la

posesión de las tierras del sector campesino, la reanudación de labores de agricultores y al precio relativamente que se cotizaba el cacao en mercados internacionales, permitió una lenta recuperación de la producción, llegando a aumentar un 6% de ventas en el exterior<sup>1</sup>. **(Ver anexo 2)**

Actualmente, el Ecuador cuenta con dos tipos de cacao: El cacao CCN-51 y el cacao nacional conocido también como “Arriba”, contando éste último con la mayor participación en ese segmento a nivel mundial (63% según Proecuador). El país ha recibido también premios por “mejor cacao por su calidad oral” y por “mejor grano de cacao por región geográfica” convirtiéndose de esta manera en un producto de gran importancia con grandes oportunidades de negocio<sup>2</sup>.

### **El cacao**

El cacao es un producto altamente higroscópico lo que significa que puede absorber la humedad y olores de los alrededores, por lo que, la “NTE INEN 176:2006 Cacao en grano. Requisitos” y la “NTE INEN 173:1986 Cacao en grano. Determinación de humedad” establece que el porcentaje máximo de humedad que deberá contener el grano es del 7%. Durante el proceso de fermentación, el cacao puede alcanzar un porcentaje de humedad entre el 40%-50% que posteriormente deberá ir reduciéndose al 6%-7% para que se encuentre en calidad de exportación, es decir, sin los cuidados adecuados el producto puede presentar daños irreversibles como el crecimiento de moho o proliferación de insectos.

### **Absorbentes de humedad**

Los absorbentes son fundas diseñadas para que sean capaces de absorber la humedad en el aire o en espacios cerrados para diversos usos y pueden ser fabricados de diversas maneras con distintas sustancias, sirven para tratar problemas de humedad, condensación y óxido en cargas que son exportadas, las más utilizadas son: bentonita y harinas silíceas fósiles.

- Bentonita: Conocido también como arcilla desecante, es un material de origen natural químicamente inerte, no corrosivo y formado principalmente por aluminio silicatos de calcio y magnesio<sup>3</sup>.
- Harinas silíceas fósiles: Conocida también como arcilla de moler, es un producto de origen natural única en Dinamarca (Mo Clay) que tiene más de 50 millones de años, está formada por restos fosilizados que le dan su estructura orgánica única<sup>4</sup>.

Usualmente, estas sustancias son mezcladas con cloruro de calcio dada su alta efectividad para absorber la humedad. Sin embargo, en altas dosis puede convertirse en un producto tóxico, por lo que, su nivel de concentración es bajo y debe ser mezclados con otros con funciones similares.

<sup>1</sup> <http://www.anecacao.com/es/quienes-somos/historia-del-cacao.html>

<sup>2</sup> <https://www.revistalideres.ec/lideres/cacao-ecuatoriano-historia-empezo-siglo.html>

<sup>3</sup> <https://www.propagroup.es/es/p-532/antihumedad/arcilla-desecante>

<sup>4</sup> <https://www.skamol.com/about/production/materials/moler-and-diatomite>

A pesar de que la toxicidad del cloruro de calcio en los absorbentes es baja, este compuesto químico se encuentra regulado por diferentes organizaciones a nivel mundial, como por ejemplo:

1. REACH (Registration, Evaluation, authorisation and restriction of chemicals)
2. ECHA (European chemicals agency)
3. ROHS (Restrictions of hazardous substances)
4. DMF (Drug master files) by FDA
5. SGS (Société Générale de Surveillance)
6. Ministerio del Interior (Conocida anteriormente como SETED)

### **Mercado de absorbentes en Ecuador**

Ecuador no contaba con plantas industriales que produzcan sustancias químicas que absorban la humedad, provocando que los exportadores ecuatorianos y navieras extranjeras se vieran en la necesidad de buscar diversas alternativas que garanticen que el cacao llegue en óptimas condiciones a sus destinos, aumentando el riesgo de incumplimiento de ciertas normas que regula la entrada de productos agrícolas a ciertas naciones.

La bentonita en el año 1990 (**ver anexo 3**) ya contaba con un registro de importaciones de 146,94 miles de USD mientras que las harinas silíceas fósiles comenzaron a tener registros recién en el año 1991 por 31,82 miles de USD proveniente de países tales como: Estados Unidos, Colombia, México, y Alemania; representando apenas el 11% de los ingresos de bentonita.

### **IMSERVA S.A. pionera en la distribución de absorbentes para el cacao**

Jorge Silva, oriundo del cantón Jipijapa, viajó a Guayaquil en 1986 a la edad 18 años, al término de sus estudios secundarios, inició su carrera laboral valiéndose de su red de contactos para buscar oportunidades de trabajo, inmediatamente al cabo de dos semanas, comenzó a desempeñar actividades en el puerto de Guayaquil, como empapelador de contenedores para compañías de logística, actividad en la cual se mantuvo por los siguientes cinco años. La experiencia en el manejo de contenedores, así como adquirir conocimientos en materia de Ingeniería Comercial, permitieron a Jorge Silva, identificar oportunidades de negocio, producto de las actividades que desempeñaba en el puerto entre las que identificó; ofrecer un producto que mantenga en estado natural los productos agrícolas en calidad de exportación, específicamente el cacao.

Para mayo de 1993, Jorge Silva, se había percatado de los constantes problemas e inconvenientes que tenían los exportadores de cacao con sus mercaderías, una de ellas, la presencia de humedad en los contenedores al someterse a cambios extremos de temperatura durante el viaje, efecto que provocaba daños en el producto hasta su llegada al lugar de destino, sumando a esto, la falta de cobertura de las pólizas de seguro de transporte, las cuales, no incluían asegurar mercadería afectada por: humedad del aire, influencia de la temperatura, recalentamiento, combustión espontánea, encogimiento, desgastes, goteo ordinario, evaporación y pérdida de peso, bichos provenientes de la mercadería, empaque inadecuado y desgastes normales.

En función a este escenario, los exportadores estarían dispuestos a incluir dentro de sus procesos de empaquetado, alternativas que aislen la humedad de los contenedores, que hasta ese entonces afectaba su producto. Ante esta oportunidad de negocios, Jorge Silva, comenzó a buscar alternativas que permitieran eliminar este problema, pero que al mismo tiempo no afecten el estado natural del cacao, dirigiendo su interés en la posibilidad de ofertar un nuevo producto.

En mayo de 1994, Jorge Silva junto con su esposa Jenny Arteaga, luego de analizar el comportamiento del mercado y la oportunidad de distribuir absorbentes de humedad a los clientes potenciales (**ver tabla 1**), comenzaron a buscar qué producto podrían ofrecer, tanto a los exportadores como a las navieras. Jorge quería causar un impacto positivo en este negocio y al ser el cacao un producto de elite en el Ecuador, Jorge había decidido que el absorbente no debía ser químico para que no afecte la calidad del producto y filtró su búsqueda de manera que sea un producto natural, no dañino al medio ambiente y no dañino a la mercadería.

Tabla 1. Listado de clientes potenciales de IMSERVA

No.	Clientes potenciales
1	CMA- CGM
2	Hamburg Sud
3	Evergreen
4	CCNI
5	Hapag-Lloyd
6	CSAV
7	MSC
8	Maersk
9	Sealand
10	Exportadores

Fuente: IMSERVA S.A. (Navieras que llegaban al puerto de Gyquil. en 1994)  
Elaborado por: La autora

Los absorbentes de humedad, son productos muy delicados debido a la cantidad de químicos y toxicidad que éste pueda tener, por lo que, a Jenny le tomó aproximadamente 6 meses buscar proveedores alrededor del mundo, en solicitar cotizaciones y revisar fichas técnicas.

En diciembre de 1994, Jenny tenía un folder de todos los absorbentes cotizados, entre ellas, un producto que se ajustó a las características detalladas por Jorge denominado: “Dry-bag” (**ver anexo 4**), un producto de origen danés, elaborado a base de arcilla de moler cuyos componentes (**ver anexo 5**) y cuya distribución se la realizaba exclusivamente en mercado europeos, siendo su presencia en Ecuador totalmente inexistente.

Entre sus beneficios se encontró que:

- Recupera la humedad en todos los ambientes y dura más
- Protege tanto la humedad del producto como del contenedor
- Absorbe hasta 75% a 80% de su propio peso durante 90-100 días.

- No gotea, incluso a plena absorción de la humedad.
- Es inofensivo y puede colocarse en cargas de cacao, café, leche en polvo, etc.
- Es ecológico y puede eliminarse como un residuo doméstico normal.

Inclusive, se ajustaba a las regulaciones de control de diferentes entidades internacionales como lo son: REACH, ROHS y SGS.

Jorge, como primer paso, contactó a la compañía danesa denominada *Dry-Bag A/S* manifestando su interés en hacer negocios e importar su producto para las navieras y exportadores en Ecuador. La compañía danesa no había tenido interés en penetrar el mercado ecuatoriano, sin embargo, vio de esta una oportunidad para ingresar a América Latina, por lo que, Jorge empezó importando unas muestras para verificar si el producto era realmente lo que reflejaba la ficha técnica.

Con la primera carga Jorge comenzó a solicitar reuniones con todos sus colegas, amigos y conocidos con los que había estrechado lazos durante todos sus años de trabajo en el puerto para comentarles acerca de las propiedades y bondades del Dry-Bag catalogándolo como un producto único en el mercado, también coordinó reuniones con los exportadores, navieras y brókers para dar a conocer el nuevo producto disponible en Ecuador.

Durante sus reuniones siempre se enfocaba en que se trataba de un producto 100% amigable con el medio ambiente y no nocivo para la mercadería, de excelente calidad reconocido internacionalmente y elaborado a base arcilla de moler. Los clientes, comenzaron a mostrar curiosidad por el producto en referencia a la calidad y el cuidado del producto exportable, sin que éste se vea afectado por absorbentes con mayor porcentaje de compuestos químicos, logrando de esta manera conseguir una cartera de clientes bastante atractiva (**ver anexo 6**).

En marzo 1995, a raíz de que Jorge dio a conocer su producto, se vio en la necesidad de contratar un equipo de trabajo con la finalidad de cumplir con todos los requerimientos de absorbentes. Jenny estuvo a cargo de la contratación del equipo de trabajo y por cuestiones de seguridad, Jenny y Jorge no quisieron contratar trabajadores desconocidos, así que, Jorge contactó a antiguos colegas que trabajaron en el puerto de Guayaquil y conocían el giro del negocio: José, Luis, Gregorio, Gabriel y Juan que tendrían como funciones la movilización y colocación de absorbentes en los contenedores, así mismo, Jenny contrató también 2 operadores logísticos para la coordinación del personal y distribución del producto: Emma y Viviana.

A partir de ese momento, las operaciones se fueron dividiendo; Jenny y Jorge se encargaron de la parte comercial mientras que, Viviana y Emma de la logística del personal y distribución del absorbente, el producto tuvo la acogida esperada y las ventas incrementaban de mes a mes, posicionando al Dry-Bag como únicos y líderes en el mercado, Jorge mantuvo este esquema durante los siguientes once años y como consecuencia de las buenas ventas, Dry-Bag A/S otorgó la distribución exclusiva a IMSERVA S.A. en febrero de 2006.

### El valor agregado de IMSERVA S.A.

En Noviembre 2002, Emma, una de las operadoras comentó que tal vez era momento de añadir un valor agregado al producto para no depender únicamente del absorbente a pesar de estar en todo su auge. La economía del cacao en Ecuador iba incrementando, lo cual significaba para IMSERVA mayor ventas de absorbentes, motivo que llevó a Jenny a considerar si era momento de diversificar sus productos y/o servicios, pero fue en mayo 2005, después de diez años en el negocio y de tener el 90% de la cuota de mercado que Jenny y Jorge decidieron diversificar su lista de productos o servicios de manera que agregue valor al absorbente.

Jorge comenzó a observar las necesidades y debilidades que habían en el puerto, a fin de convertirlas en oportunidades, constatando que seis de cada diez contenedores presentaban retrasos para ingresar la carga<sup>5</sup>, Jorge al preguntar el porqué de los retrasos sus colegas respondían:

- Falta de coordinación del personal
- Falta de personal en las empresas servicio
- Oficinas de servicios lejos del puerto de Guayaquil
- Falta de permisos para el ingreso al puerto de Guayaquil

Bajo este análisis, Jorge decidió brindar el servicio completo a los exportadores y navieras: limpieza de contenedor, empapelado o encartonado de contenedor y colocación de las fundas de Dry-Bag (**ver anexo 7**), siendo su factor diferenciador la calidad del producto ofrecido. Para este nuevo servicio, Jenny decidió contratar a cuatro trabajadores más hasta verificar la frecuencia de sus servicios por día.

La compañía invirtió en vehículos para movilizar el material y a los trabajadores hasta el puerto que se encontraba a unas pocas cuadras de las oficinas, factor que influyó mucho a la hora de brindar el servicio, permitiéndoles aceptar pedidos con pocas horas de anticipación.

Del mismo modo, Jorge, nuevamente se reunió con sus clientes para dar a conocer que IMSERVA S.A. contaba con toda la cadena de valor que los exportadores y navieras necesitan, en ese entonces, los servicios se daban por separados, por lo que, muchos se sintieron complacidos ya que los exportadores no tendrían que contratar diferentes proveedores a la hora de preparar sus contenedores (**ver anexo 8**).



Figura 1. Cadena de valor de IMSERVA S.A.

<sup>5</sup> Información proporcionada por IMSERVA S.A.

### **Principales competidores de IMSERVA S.A.**

Luego de establecer su cadena de valor y la acogida que tuvo desde el 2005. En el 2011, IMSERVA S.A, por primera vez, se enfrentaba a una serie de competidores de absorbentes. En el **anexo 9**, se muestra un resumen de los datos financieros de los competidores más importantes en el mercado.

**NPD:** Compañía constituida en el año 2010, cuenta con diferentes líneas de productos y servicios relacionado con la carga en contenedores, tales como: Protección de carga contenerizada, movimiento de carga sin pallets, flejes embalajes, seguridad y control, conservación de alimentos, máquinas y equipos. Su producto es el absorbente Total Dry, producto de origen chino fabricado a base de cloruro de calcio y arcilla de bentonita, puede alcanzar una capacidad de absorción del 140% sobre su peso<sup>6</sup>.

**FELVENZA:** Compañía fundada en 1994, cuenta con gran variedad de servicios, entre ellos: inspección de productos y seguros, servicios de laboratorio, pesajes de algodón, inspección al sector petrolero y servicios de inspección al sector naviero<sup>7</sup>. En el 2011, Felvenza decidió expandirse en el sector naviero ofreciendo absorbentes de humedad, motivo por el cual se convirtió en distribuidor exclusivo del producto Nordic Dry de la empresa Bridge Import Group, Inc (EEUU), el mismo que tiene un poder de absorción mucho mayor que el Dry Bag con 240% de su propio peso y es fabricado a base de cloruro de calcio y almidon modificado.

**ANDALUCIA:** Compañía constituida en 1981, dedicada inicialmente a brindar servicio de empapelado, plastificado de contenedores y de colocación de absorbentes de humedad. Sin embargo, A partir de 1996, Andalucía cambió el giro de su negocio, se convirtió en distribuidor exclusivo de filtros de aire, purificadores de gas y absorbentes de humedad de marca Bi-On Dry de la empresa Bioconservación, cuyos absorbentes eran fabricados a base de arcilla de bentonita y cloruro de calcio con capacidad de absorción de un 80%.

### **Reacciones de IMSERVA S.A. frente a nuevos competidores**

La aparición de nuevos competidores con absorbentes químicos, trajeron como consecuencia la disminución de cuota de mercado de IMSERVA S.A. y por ende, una disminución en las ventas, puesto que, las necesidades del cliente habían cambiado casi en su totalidad, ya no estaban tan interesados en adquirir un producto amigable con el medio ambiente ni que tenga componentes naturales, los clientes buscaban un producto con mayor capacidad de absorción dejando al Dry-bag en desventaja ya que no se acoplaba a las características que ahora demandaban los clientes.

<sup>6</sup> <https://www.npdgs.com/products/absorbente-de-humedad-para-contenedores-total-dry>

<sup>7</sup> <http://www.felvenza.com/es/nuestra-empresa>

A finales de 2014, las ventas registraron una disminución del 16% en relación al año anterior y la frecuencia de importación del Dry-Bag había disminuido drásticamente en un 30% en los últimos 3 años. Bajo estos motivos, Emma consideraba que si IMSERVA S.A. seguía perdiendo clientes y cuota de mercado, era muy probable que la empresa se vea en la necesidad de reducir el personal o liquidarla por falta de ingresos. Por lo que, decidió conversar con Jenny y proponer la búsqueda de un nuevo producto que cumpla con las necesidades del cliente independientemente de su componentes.

Jenny, consciente de la situación de IMSERVA S.A. en el mercado, decidió cotizar un producto que cumpla con las necesidades del cliente, es decir, un producto con mayor porcentaje de cloruro de calcio y mayor capacidad de absorción, sin que esto signifique que la decisión de cambiar de producto esté dada.

Las respuestas fueron casi de inmediato, existían algunos proveedores interesados en ofrecer sus productos, una de ellas, Dongguan Dingxing Industry Co. Ltd. Cuyo producto llamado Absorb-dry tenía características atractivas según las necesidades del cliente (Ver tabla 2).

Tabla 2. *Ficha técnica Absorb.-dry*

<b>Ficha técnica del material Absorb-dry</b>	
<b>Componente</b>	<b>Concentración</b>
<b>Cloruro de calcio</b>	60%
<b>Arcilla de bentonita</b>	35%
<b>Almidón</b>	5%

Fuente: IMSERVA S.A.  
Elaborado por: La autora

Jenny, al verificar esto, le preocupaba el nivel de toxicidad que ésta concentración de cloruro de calcio pueda tener en la mercadería, pero el producto de origen chino contaba con las certificaciones internacionales de ROHS y REACH y con una capacidad de absorción del 380.80% sobre su peso. (**Ver anexo 10**).

La capacidad de absorción de este producto sería la principal ventaja competitiva, ya que es mucho mayor al de la competencia y a un precio de \$8.00 (demás absorbentes incluyendo el Dry-bag) por cada funda de 2kg.

### **Situación actual y decisiones**

La compañía obtuvo ingresos netos \$84,297.29 dólares en el 2014, cifras que fueron ligeramente superiores a las del ejercicio anterior con \$56,459.20 dólares, debido a que IMSERVA S.A. se vio en la necesidad de realizar un ajuste en los gastos, ya que las ventas seguían presentando decrecimientos significativos (**Ver anexo 8**).

El martes 22 de abril, en la tarde durante la reunión, Jorge comentó a su equipo sobre la situación de la compañía, informando sobre el decrecimiento en ventas, la pérdida de cuota en el mercado y las características

de los productos de la competencia, recalcando la necesidad de un plan de acción para que la compañía no siga sufriendo pérdidas. Jenny, aprovechó la reunión para mencionar la información que recibió por parte de la empresa China acerca del producto Absorb-dry indicando que era momento de cambiar a un producto que cumpla con las expectativas del cliente.

Jenny indicó que si el Absorb-dry tuviera un posicionamiento de marca correcto, el segmento objetivo se sentiría atraído por tener un absorbente con la mayor capacidad de absorción en el mercado ecuatoriano.

Jorge, siempre quiso que IMSERVA S.A. sea conocida como la única compañía que ofrece un producto natural y de buena calidad que no ha ocasionado inconvenientes a sus clientes y al conocer sobre las características y bondades de este nuevo producto, se encontraba ante la gran interrogante: seguir en el mercado con el Dry-Bag, y establecer una intensa estrategia para el reposicionamiento de la marca en el mercado o empezar a ofertar un absorbente químico que cumple con las necesidades del cliente superando los beneficios del producto de la competencia.

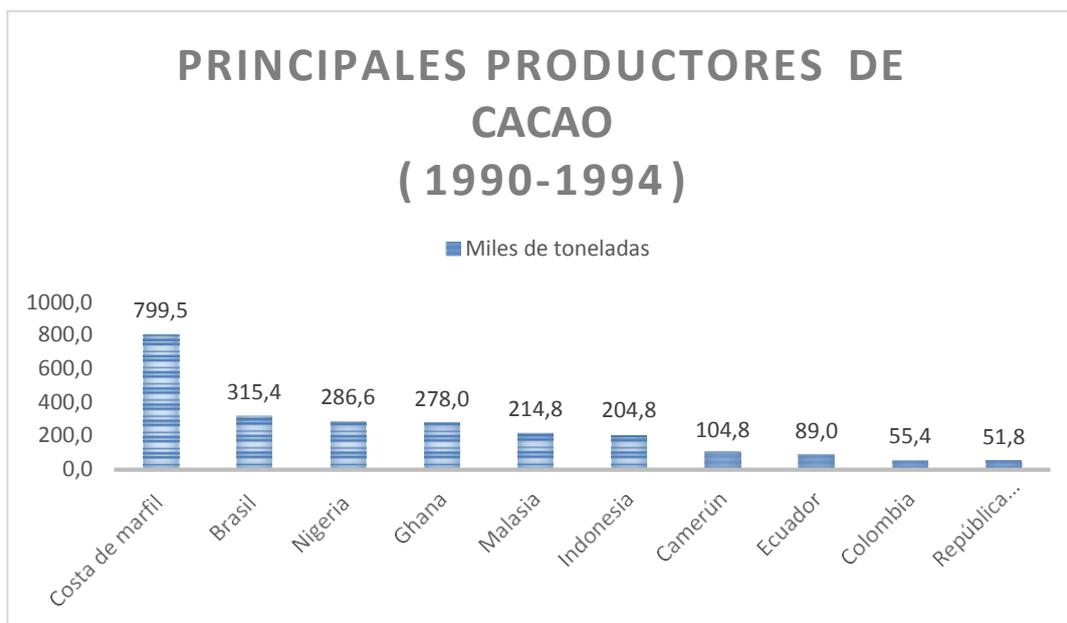
Jorge conoce que al decidir por una de las alternativas, corre el riesgo de que la misma sea infructuosa e IMSERVA S.A. tendría que comenzar a reducir nuevamente más costos y entre ellos estaría la reducción de personal, puesto que la empresa no sería capaz de pagar los sueldos.

### **Fuentes consultadas**

- IMSERVA S.A. (2018) Jenny Arteaga, Gerente Administrativa.
- Dry-Bag Ander Bendt (2018) obtenido de <http://www.desiccant.com/>
- NPD (2018) obtenido de <https://www.npdgs.com/products/absorbente-de-humedad-para-contenedores-total-dry>
- Felvenza (2018) obtenido de <http://www.felvenza.com/es/nuestra-empresa>
- Historia del cacao ecuatoriano obtenido de
  - <http://www.anecacao.com/es/quienes-somos/historia-del-cacao.html>
  - [file:///C:/Users/User/Downloads/04.\\_Cap%C3%ADtulo\\_I.%20El%20cacao.pdf](file:///C:/Users/User/Downloads/04._Cap%C3%ADtulo_I.%20El%20cacao.pdf)
  - <https://contenido.bce.fin.ec/documentos/PublicacionesNotas/Catalogo/Apuntes/ae20.pdf>
- Información de absorbentes obtenido de
  - <https://www.propagroup.es/es/p-532/antihumedad/arcilla-desecante>
  - <https://www.skamol.com/about/production/materials/moler-and-diatomite>

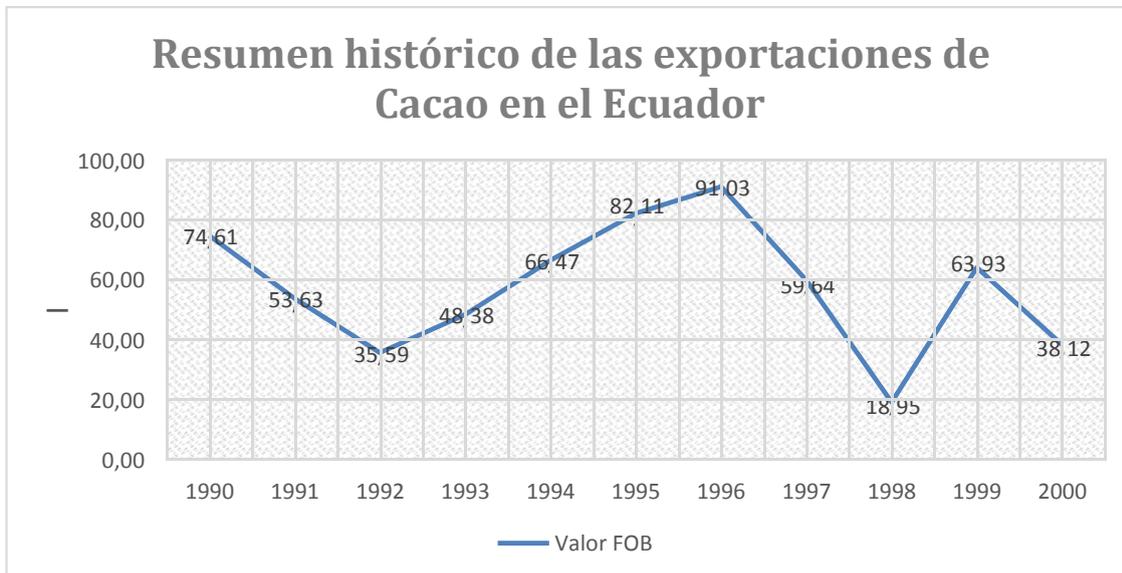
## ANEXOS

### Anexo 1. Principales productores de cacao en el mundo (1990-1994)



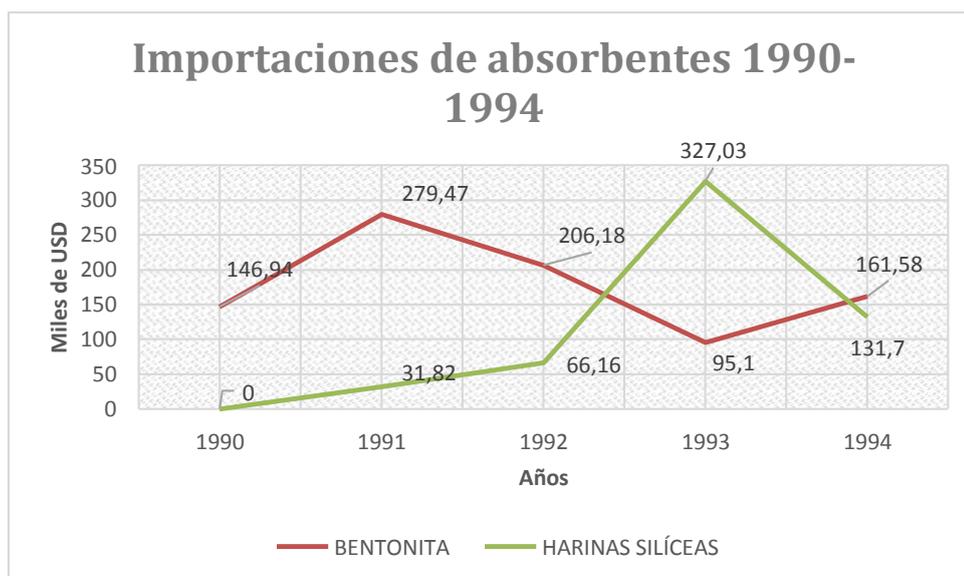
Fuente: FAOSTAT  
Elaborado por: La autora

### Anexo 2. Resumen de la industria del cacao en Ecuador (1990-2000)



Fuente: Banco Central del Ecuador  
Elaborado por: la autora

### Anexo 3. Importaciones de absorbentes de humedad por tipo en 1990-1994



Fuente: Banco Central del Ecuador  
Elaborado por: La autora

### Anexo 4. Información del producto Dry- Bag

El dry-bag es un desecante de humedad danés que cuenta con más de 30 años en el mercado, su objetivo es absorber la humedad ambiental evitando de esta manera la descomposición y el cultivo de gérmenes en todo tipo de productos, desde los agrícolas como café, cacao, azúcar, legumbres, cereales hasta mercancía de productos no perecibles como electrodomésticos aluminio, vidrios, etc.<sup>8</sup>

Este producto fue diseñado específicamente para la protección de todo tipo de carga en contenedores, es elaborado a base de una arcilla única de origen danés (arcilla de moler), la misma que es mezclada con cloruro de calcio, tiene una capacidad de absorción del 75% - 80% de su propio peso y puede durar activo desde 90 hasta 100 días.



La empresa Dry-Bag no sólo se dedica a ofrecer este desecante, sino que actualmente cuenta con una gama de productos relacionados a la protección de la carga tales como: bolsas de aire, sobretensiones, protectores de bordes, entre otros los mismos que son ofertados a precios competitivos

<sup>8</sup> [http://www.desiccant.com/index.php?menu\\_id=11](http://www.desiccant.com/index.php?menu_id=11)

Anexo 5. Ficha técnica del Dry-Bag

<b>Safety &amp; Technical Data Sheet</b> According to 2001/58/EEC																												
<div style="display: flex; justify-content: space-between; align-items: center;"> <div style="width: 60%;"> <p><b>DRY-BAG®</b></p> </div> <div style="width: 35%; text-align: center;">  </div> </div>																												
<p><b>01 Product Identification</b></p> <p>Application</p> <p>Company</p> <p>Emergency Telephone number</p>	<p>Mo clay, diatomaceous earth, granulated, calcined Desiccant</p> <p>Dry-Bag A/S 1, Dalergade DK 8000 Aarhus C., Denmark Tel.: +45 8619 0500 Fax: +45 8619 0577 +45 86 19 05 00 ( during office hour )</p>																											
<p><b>02 Information on Ingredients</b></p> <p>Substance and CAS-no.</p>	<p>Contains no dangerous substances. Calcined mo-clay, calcium chloride.</p>																											
<p><b>03 Hazard Identification</b></p>	<p>No known danger to human environment.</p>																											
<p><b>04 First Aid</b></p> <p>Inhalation</p> <p>Ingestion</p> <p>Skin</p> <p>Eyes</p> <p>Burns</p> <p>Further information</p> <p><b>05 Precautions by Fire</b></p> <p>Fire-fighting appliances</p> <p>Risk</p> <p>Protective appliances</p> <p>Further information</p>	<p>Remove to fresh air if feeling sick. Drink plenty of water. By ingestion of large quantities endeavour to vomit. contact a doctor. Wash skin with soap and water. Wash with water - If accident occurs with used granules, follow the directions issued by the manufacturer of the liquid adsorbed.</p> <p>Not relevant. Non-combustible. None. If accident occurs with used granulates, follow directions issued by the manufacturer of The liquid absorbed.</p>																											
<p><b>06 Precautions by Spillage because of an accident</b></p> <p>Personal protective appliances</p> <p>Environmental protective appl.</p> <p>Clearing</p>	<p>Dust filters are recommended for reasons of hygienic. Sweep up the spillage. See section 13.</p>																											
<p><b>07 Handling and Storage</b></p> <p>Working place</p> <p>Storage</p> <p>Packing</p>	<p>No special precautions. Store dry. No regulation demands concerning storage. Delivery in bags packed in cartons.</p>																											
<p><b>08 Exposure Controls/ Personal Protection</b></p> <p>Control method and limits</p> <p>Respiratory protection</p> <p>Hand and Skin protection</p> <p>Eye protection</p> <p>Safety labelling</p>	<p>- Dust filter may be recommended. No demands. Not relevant. Product non classified as harmful according to EEC classification No. 91/155/ECC</p>																											
<p><b>09 Physical and Chemical Properties</b></p>	<table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 40%;">Chemical composition:</td> <td style="width: 30%;">SiO<sub>2</sub></td> <td style="width: 30%;">75 %</td> </tr> <tr> <td></td> <td>Al<sub>2</sub>O<sub>3</sub></td> <td>10%</td> </tr> <tr> <td></td> <td>Fe<sub>2</sub>O<sub>3</sub></td> <td>7%</td> </tr> <tr> <td>Shape: Granulate</td> <td>TiO<sub>2</sub></td> <td>1%</td> </tr> <tr> <td>Colour: Red / Brown</td> <td>MgO</td> <td>2 %</td> </tr> <tr> <td>PH value: 5,5</td> <td>CaO</td> <td>1%</td> </tr> <tr> <td></td> <td>K<sub>2</sub>O+ NaO</td> <td>2 %</td> </tr> <tr> <td></td> <td>CaCl</td> <td>17,1%</td> </tr> <tr> <td></td> <td>Ignition loss</td> <td>1,6%</td> </tr> </table>	Chemical composition:	SiO <sub>2</sub>	75 %		Al <sub>2</sub> O <sub>3</sub>	10%		Fe <sub>2</sub> O <sub>3</sub>	7%	Shape: Granulate	TiO <sub>2</sub>	1%	Colour: Red / Brown	MgO	2 %	PH value: 5,5	CaO	1%		K <sub>2</sub> O+ NaO	2 %		CaCl	17,1%		Ignition loss	1,6%
Chemical composition:	SiO <sub>2</sub>	75 %																										
	Al <sub>2</sub> O <sub>3</sub>	10%																										
	Fe <sub>2</sub> O <sub>3</sub>	7%																										
Shape: Granulate	TiO <sub>2</sub>	1%																										
Colour: Red / Brown	MgO	2 %																										
PH value: 5,5	CaO	1%																										
	K <sub>2</sub> O+ NaO	2 %																										
	CaCl	17,1%																										
	Ignition loss	1,6%																										

**Anexo 6. Listado de principales clientes de IMSERVA S.A.**

No.	Cientes IMSERVA S.A.
1	Hapag Lloyd
2	MSC
3	COSCO Shipping Lines
4	CECAO
5	Tabacaleras San Mateo
6	Castillo Tabaganesha
7	UNOCACE
8	RISTOKCACAO
9	Pacificlink

Fuente: IMSERVA S.A. (Período 1994-2010)  
Elaborado por: La autora

**Anexo 7. Proceso de empapelado o encartonado y colocación de fundas de Dry-Bag en contenedores**



Autor: IMSERVA S.A.

**Anexo 8. Resumen de datos financieros anuales de 2010-2014 de IMSERVA S.A. (en miles de USD)**

<b>Años</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>
Ingresos	\$ 351,72	\$ 742,85	\$ 580,46	\$ 506,44	\$ 422,96
Costo de venta	\$ 194,20	\$ 240,24	\$ 206,86	\$ 214,21	\$ 144,25
Gastos Operativos	\$ 34,88	\$ 176,22	\$ 166,37	\$ 117,41	\$ 80,74
Gastos generales y administrativos	\$ 38,75	\$ 115,43	\$ 90,53	\$ 87,83	\$ 92,33
Gastos financieros	\$ 2,37	\$ 2,45	\$ 1,93	\$ 1,84	\$ 1,25
Depreciación y amortización	\$ 12,25	\$ 20,23	\$ 13,09	\$ 18,78	\$ 15,90
Impuestos	\$ 611	\$ 20,21	\$ 14,01	\$ 9,89	\$ 4,17
Activo	\$ 364,12	\$ 604,51	\$ 719,10	\$ 678,44	\$ 388,17
Pasivo	\$ 349,11	\$ 533,65	\$ 598,07	\$ 543,61	\$ 313,65
Fondos propios	\$ 15,01	\$ 70,86	\$ 121,02	\$ 134,82	\$ 74,52
Margen bruto	\$ 157,52	\$ 502,61	\$ 373,59	\$ 292,22	\$ 278,70
Total gastos	\$ 76,00	\$ 294,10	\$ 256,91	\$ 207,09	\$ 174,33
(=)Beneficio neto	\$ 68,65	\$ 168,05	\$ 89,58	\$ 56,45	\$ 84,29
Porcentaje de crecimiento en ventas	-18%	111%	-22%	-13%	-16%

Fuente: Superintendencia de compañías

Elaborado por: La autora

**Anexo 9. Resumen de datos financieros anuales de la competencia (en miles de USD)**

<b>Compañía</b>	<b>Años</b>	<b>Ventas netas</b>	<b>Gastos de venta, generales y administrativos/ ventas</b>	<b>Beneficio operativo (EBITDA)</b>	<b>Beneficio neto</b>
NPD	2012	\$ 353,48	41%	\$ 10,09	\$ 6,29
	2013	\$ 317,03	45%	\$ 11,13	\$ 9,33
	2014	\$ 798,91	93%	\$ 53,91	\$ 50,66
FELVENZA	2012	\$ 3,123,46	89%	\$ 342,46	\$ 218,97
	2013	\$ 3,408,16	90%	\$ 331,45	\$ 227,00
	2014	\$ 4,072,79	89%	\$ 449,86	\$ 350,12
ANDALUCIA C. LTDA.	2012	\$ 1,848,85	13%	\$ 261,80	\$ 165,36
	2013	\$ 2,144,61	12%	\$ 291,21	\$ 193,07
	2014	\$ 2,549,97	11%	\$ 377,71	\$ 287,37

Fuente: Superintendencia de compañías

Elaborado por: La autora

## Anexo 10. Ficha técnica del absorb dry



**Dongguan Dingxing  
Industry Co.,Ltd.**

**Technical data of absorber**

Item name: 2KG container moisture absorber  
Net weight:2KG

**Technical data of material**

Component: 1200G type A Calcium chloride particle flake + 700G activated Bentonite clay+100Gstarch  
Ratio: (60%+35%+5%)  
Calcium chloride CAS No.:10035-04-08  
Bentonite Clay CAS No.:1318-93-0  
Moisture absorbing ability of the two material:  
Calcium chloride: can absorb moisture weight: 352% of its own weight if in ideal condition (Temp:25℃ , Relative humidity:50%)  
Activated bentonite clay : can absorb moisture weight: 28.8% of its own weight if in ideal condition(Temp:25℃ , Relative humidity:50%)  
**(We have test report by third party for your reference,please see attached report)**

**Package detail:**

Double layers:  
Inner layer:anti-leak non-woven fabric Outer layer:1443R tyvek  
Shelf time:20 months if not open the sealed bag  
Pass ROHS,REACH Certifications



东莞市鼎兴实业有限公司  
ADD: Qiaofeng Ind Zone, Xialang Village, Qishi Town, Dongguan city, Guangdong province, China



*Andrea VALLEJO*

## ***NOTA PEDAGÓGICA***

### ▪ **Resumen del caso.**

El cacao forma parte de los principales productos que mueve a la economía en el Ecuador. Sin embargo, es propenso a generar humedad dentro del contenedor afectando la calidad del producto, siendo su efecto la llegada de un cacao no apto para el consumo, esto obliga a los exportadores a contratar formas que aíslen la humedad del producto, creando una oportunidad de negocios.

IMSERVA S.A., a través de las gestiones con la fábrica danesa denominada *Dry-Bag A/S* logró posicionarse en el mercado ecuatoriano como distribuidor exclusivo del Dry-Bag, un producto que presenta características únicas en el mercado: 100% natural y no dañino al medio ambiente, pero la entrada de nuevos competidores que ofrecen un producto químico con mayor capacidad de absorción, ocasionó que luego de 20 años de mantener un liderazgo en el mercado, se encuentre en una difícil situación, disminuyendo su cuota en el mercado. La compañía a través de su gerente general, Jorge Silva, estableció estrategias a fin de agregar valor a su producto, resaltando atributos de manejo ecológico y la oferta de actividades complementarias para aplicar directamente el producto en el contenedor.

En referencia a estos antecedentes, la administración se plantea la disyuntiva de abandonar su ideología de fomentar la distribución de productos amigables con el medio ambiente, por un absorbente que contenga mayor porcentaje de componentes químicos.

### ▪ **Asignaturas y público para uso del caso.**

Este caso está diseñado para resaltar la importancia de un plan de marketing previo a la toma de decisiones sobre estrategias para posicionar un producto en el mercado, principalmente para estudiantes de grado, que requieren aplicar sus conocimientos teóricos en un caso real de compañías pioneras de un determinado producto o servicio, que no cuenten en un principio con competidores. Dentro de las herramientas que se deben aplicar se encuentran el análisis BCG, análisis sectorial de Porter y FODA que permiten identificar la situación del mercado y los recursos necesarios para enfrentar los cambios sobre la competitividad.

▪ **Propósito de la enseñanza:**

1. Desarrollar la matriz BCG e interpretar la situación de cada competidor de IMSERVA S.A.
2. Identificar los aspectos que afectan la distribución de un producto, a través de una matriz de las fuerzas competitivas de Porter.
3. Definir estrategias en función a la elaboración de un FODA que demuestre la situación del producto frente a las exigencias del mercado, permitiendo obtener una ventaja competitiva.

▪ **Temas específicos**

1. Ventaja competitiva en un producto o servicio en un segmento de mercado.
2. Análisis de los aspectos que afectan la comercialización de un producto por medio del análisis de las fuerzas competitivas de Porter.
3. Importancia de la exclusividad en mercados altamente competitivos.
4. Manejo de la competencia.

▪ **Antes de la sesión**

- ✓ Leer el libro Ser Competitivo de Michael Porter, 9na. Edición, influencia de los proveedores, página 52
- ✓ Leer resumen del libro Marketing en ciudades: crear y prosperar en mercados de alto crecimiento, de Kotler sobre la importancia de la mantener la ventaja competitiva, Decimocuarta edición, Valor y satisfacción del cliente, página 3.
- ✓ Leer el libro de Dirección de marketing, el capítulo 10 sobre Formulación de estrategias de marketing, el subtema de matriz BCG.

▪ **Durante la sesión**

- ✓ Se abrirá debate donde se expondrán los criterios de cada estudiante de acuerdo a lo analizado en el caso, siempre que tenga relación al capítulo del libro leído.

▪ **Preguntas de asignación**

1. ¿Cuáles fueron los factores que ocasionaron la demanda de absorbentes en el segmento del cacao ecuatoriano?
2. ¿Cómo identifica IMSERVA S.A. la oportunidad de negocios?
3. ¿Cuál fue la estrategia de IMSERVA S.A. para introducirse en el mercado de absorbentes?
4. ¿Qué estrategias implementó la competencia para afectar la cuota de mercado de IMSERVA S.A.?

5. Dada la situación actual de mercado, ¿Deberían los líderes de la compañía abandonar el producto Dry-Bag para mejorar su rentabilidad y ganar poder de mercado? ¿Por qué si o por qué no?
6. ¿Cuáles fueron los factores externos que afectaron la distribución de Dry-Bag?
7. ¿Cuáles fueron los factores internos que afectaron la distribución de Dry-Bag?
8. ¿Cuáles son las estrategias que debería aplicar la compañía IMSERVA S.A. frente a su amenaza de mercado?

▪ **Respuestas sugeridas**

1. Los factores que ocasionaron la demanda de absorbentes son: la presencia de humedad y generación de un ambiente que descompone el producto dentro del contenedor, ocasionando que el cacao al llegar a su destino, no se encuentre apto para el consumo, evitando que el importador adquiriera un producto fresco.
2. Frente a la falta de un producto que aísle la humedad y frene el proceso de descomposición del cacao, la empresa IMSERVA S.A. identifica la oportunidad de poner en el mercado un producto que absorba y mantenga fresco el cacao hasta su punto de destino, artículo que exclusivamente se comercializaba fuera del Ecuador y que solo podía ser adquirido mediante importación.
3. IMSERVA S.A. comienza gestiones con la fábrica danesa Dry-Bag A/S a fin de convertirse en un distribuidor exclusivo de un producto que presentaría características únicas en el mercado: 100% natural y no dañino al medio ambiente.
4. La competencia direccionó su estrategia a la oferta de absorbentes químicos con mayor capacidad de absorción que el Dry-Bag al mismo precio de \$8.00, poniendo a IMSERVA S.A. en una gran desventaja competitiva.
5. Considero que podían recuperar el mercado del Dry-bag a través de una estrategia de publicidad agresiva, incluso llegando a los importadores, a fin de que ellos exijan la implementación de un absorbente que no afecte el estado natural y orgánico del cacao, sin embargo, IMSERVA S.A. dejó pasar mucho tiempo para tomar un plan de acción. Por lo que, si desea recuperar un cuota de mercado tendrá que hacerlo mediante las necesidades actuales del cliente que se han posicionado en su mente.
6.
  - ✓ La presencia de un absorbente con mayor capacidad de absorción que el Dry-Bag.
  - ✓ Aparición de empresas comercializadoras de absorbentes sin una barrera de entrada.
  - ✓ Falta de control de entidades sobre el uso de absorbentes químicos.

- ✓ Desinterés por parte de los clientes en la afectación del uso de absorbentes químicos.
- 7.
- ✓ Ausencia de proveedores de absorbentes que ofrezcan costos competitivos.
  - ✓ Ausencia de un análisis de mercado que determine los factores que deciden el comportamiento de compra del exportador de cacao sobre la calidad del absorbente.
  - ✓ Manejo de una estructura de costo susceptible al cambio.
- 8.
- ✓ Lanzar una línea de producto independiente al Dry-Bag que segmente su línea de clientes en función a su presupuesto y cantidad de absorbente adquirido.
  - ✓ Incluir dentro de la oferta del Dry-Bag servicios totalmente gratis, es decir, instalar el absorbente en el contenedor sin costo alguno.
  - ✓ Realizar una campaña de concientización del producto Dry-Bag sobre la ausencia de efectos secundarios en la calidad del cacao, principalmente en ferias internacionales, en donde estén presentes compañías importadoras, de manera que exijan el uso del Dry-Bag al momento de solicitar el embarque al exportador del cacao ecuatoriano.

## ▪ EPÍLOGO

Jorge, ese mismo día, luego de la reunión, solicitó a Emma y Viviana, un análisis sectorial (**ver anexo 1**) y a Jenny un reporte sobre la participación de IMSERVA S.A. en el mercado, de manera que éstos le permitan a Jorge tomar una decisión acertada sobre el futuro de la compañía. Una vez lista dicha información, los resultados fueron alarmantes, mostrando lo siguiente:

- La amenaza de entrada es **medio**, Ecuador no necesita de requisitos o permisos especiales que impidan a las nuevas compañías a incursionar en el mercado, sin embargo, existen represalias por parte de las compañías ya constituidas desacreditando la calidad de los nuevos productos.
- El poder de negociación de los proveedores era **bajo**, existe una variedad de empresas a nivel mundial que buscaban ofrecer sus absorbentes al mercado. Además, aquellos que poseían distribución exclusiva tenían la ventaja de solicitar plazos de pago, gastos de importación por cuenta del proveedor o descuentos de acuerdo a la frecuencia de importaciones.
- El poder de negociación de los clientes era **alto**, el segmento objetivo y la concentración de clientes era muy limitado (navieras y exportadores). Por lo que, las navieras trataban de negociar el precio dado el volumen de absorbentes que requerían. Además, el desconocimiento del producto incentivaba a que los clientes adquieran el producto de aquellos que mejor ofertas o descuentos poseía sin tomar en consideración sus componentes.

- La amenaza de productos sustitutos era **medio**, el absorbente natural ofrecido podía ser reemplazado por un absorbente químico que son los que están acaparando el mercado, pero aparte de los absorbentes, no existe otro producto con una función similar.
- La rivalidad entre empresas era **alta**, los competidores buscaban cerrar acuerdos con navieras o exportadores, destinando un volumen de sus productos a sus aliados. Así mismo, habían comenzado a emplear estrategias defensoras como: vender sus productos a un precio inferior al de la competencia u ofrecer servicios gratuitos, con la finalidad de mantener la cuota de mercado.

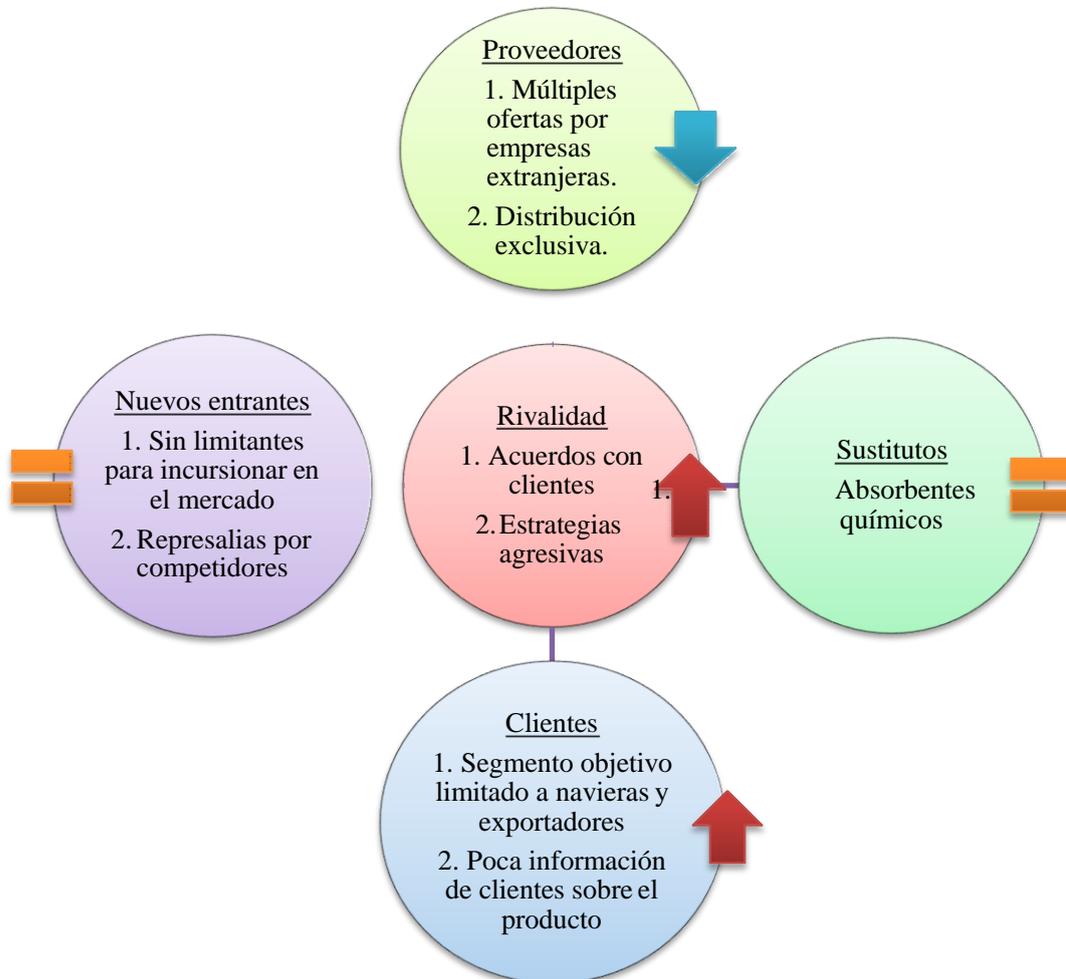
Por su lado, Jenny, elaboró y entregó a Jorge el reporte sobre la participación de mercado de la compañía frente a sus competidores (**Ver anexo 2**), reflejando los siguientes resultados: Felvenza 51.92%, Andalucía 32.51%, NPD 10.18% y finalmente IMSERVA con apenas el 5.39%. Con estos datos, se logró evidenciar que IMSERVA se encuentra en el 4to. Cuadrante lo que indica que la empresa no está generando muchas utilidades. Por lo que, Jorge tendría 3 opciones: eliminar el dry-bag, rebajar precios para aumentar la cuota de mercado o cambiar de producto. Sin embargo, como esta matriz no incluye factores externos que pueden afectar el comportamiento del mercado, Jorge solicitó un análisis FODA para ver qué alternativas tenía la empresa y qué estrategias podían aplicar (**Ver anexo 3**).

Jorge, con toda esa información, supo que el mercado se había vuelto poco atractivo para lo que era cuando inició su negocio y la participación del mercado de la competencia había dejado casi afuera al Dry-Bag. Sabía también que para poder seguir en el mercado de absorbentes era necesario buscar una estrategia innovadora y creativa que les permita tener éxito, por lo que, bajo todos estos criterios, decidió cambiar de producto y ofertar el Absorb-dry que tiene características muy competitivas.

Con esta decisión, Jenny, Emma y Viviana empezaron a armar las posibles estrategias que IMSERVA S.A. podría establecer para recuperar su cuota del mercado, o al menos recuperar el 20% que habían establecido como meta inicial con la adquisición del Absorb-dry.

## ANEXOS

### Anexo 1.

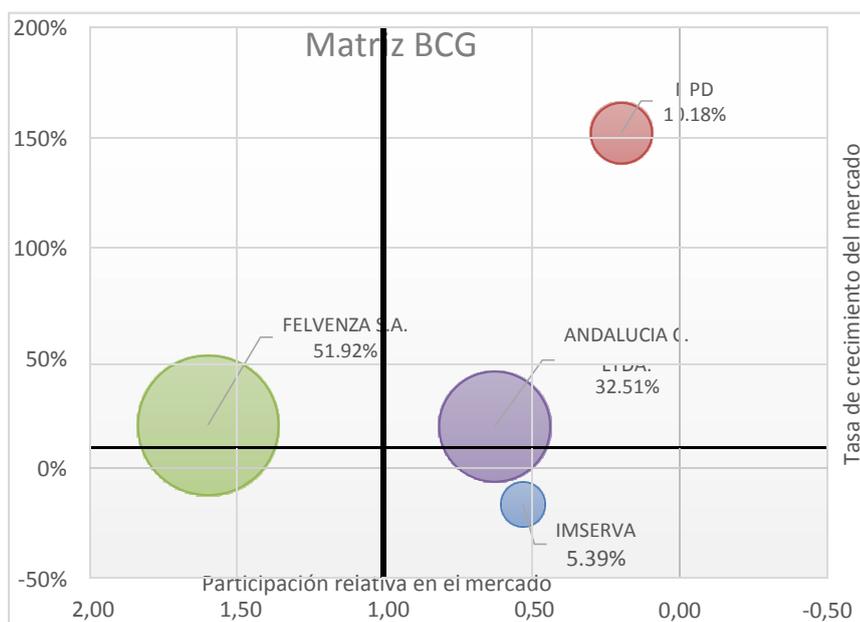


Elaborado por: La autora

### Anexo 2

Análisis BCG del crecimiento del mercado					
Empresas	Ventas 2014	Participación de mercado	Ventas del sector año 2013	Tasa de crecimiento del mercado	Participación relativa en el mercado
IMSERVA S.A.	\$ 422,96	5.39%	\$ 506,44	-16%	0.53
NPD	\$ 798,91	10.18%	\$ 317,03	152%	0.20
FELVENZA S.A.	\$ 4,072,79	51.92%	\$ 3,408,16	20%	1.60
ANDALUCÍA C. LTDA.	\$ 2,549,97	32.51%	\$ 2,144,61	19%	0.63
TOTAL	\$ 7,844,64	100.00%	\$ 6,376,26	23%	

Fuente: Superintendencia de compañías  
Elaborado por: La autora



Elaborado por: La autora

### Anexo 3

**Matriz FODA Fortalezas**

**Debilidades**

**Distribución exclusiva de absorbentes orgánicos**

**Ausencia de estudios de mercado y fidelización de clientes.**

Oportunidades		
<b>Aumento de exportaciones de cacao orgánico reconocido en el exterior</b>	Enfocar la comercialización del absorbente ecológico a exportadores de cacao orgánico o de “arriba” que se preocupan por la calidad del producto exportable.	Realizar estudios de mercado a fin de identificar el nivel de aceptación del Dry-bag en exportadores de cacao orgánico, con promociones que contribuyan a fidelizar éstos clientes.
Amenazas		
<b>Desconocimiento de clientes en beneficios y riesgos del absorbente</b>	Realizar campañas de concientización que promuevan el uso de compuestos orgánicos que no alteren la calidad del cacao.	Realizar un estudio de mercado que permita conocer el comportamiento del segmento objetivo y una vez identificado, brindar información oportuna acerca de los absorbentes humedad.

Elaborado por: La autora