

UNIVERSIDAD INTERNACIONAL SEK
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y
ADMINISTRATIVAS

Trabajo de fin de carrera titulado:

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA EL ANÁLISIS Y
MEJORAMIENTO DEL DEPARTAMENTO DE COMERCIO
EXTERIOR DE LA EMPRESA ECUAINOX S.A.

Realizado por:

MARÍA CRISTINA DROUET

Como requisito para la obtención del título de
INGENIERA COMERCIAL EN NEGOCIOS INTERNACIONALES

QUITO, OCTUBRE DE 2008

DECLARACIÓN JURAMENTADA

Yo, María Cristina Drouet Carrillo, declaro bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de mi autoría; que no ha sido previamente presentada para ningún grado o calificación profesional; y, que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

A través de la presente declaración cedo mis derechos de propiedad intelectual correspondientes a este trabajo, a la UNIVERSIDAD INTERNACIONAL SEK, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su Reglamento y por la normatividad institucional vigente.

.....

María Cristina Drouet Carrillo

DECLARATORIA

El presente trabajo de investigación de fin de carrera, titulado
**PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA PARA EL ANÁLISIS Y MEJORAMIENTO
DEL DEPARTAMENTO DE COMERCIO EXTERIOR DE LA EMPRESA
ECUAINOX S.A.**

Realizado por el alumna
MARÍA CRISTINA DROUET CARRILLO
como requisito para la obtención del título de
INGENIERA COMERCIAL EN NEGOCIOS INTERNACIONALES
ha sido dirigido por el profesor
JOSE XAVIER UNDA DUQUE, MBA
quien considera que constituye un trabajo original de su autor.

.....
JOSE XAVIER UNDA DUQUE

Director

Los profesores informantes
Dr. RODRIGO ARRIOJA, y
Ing. DIEGO HERRERIA
después de revisar el trabajo escrito presentado,
lo han calificado como apto para su defensa oral ante el tribunal examinador.

.....
Dr. RODRIGO ARRIOJA

.....
Ing. DIEGO HERRERIA

Quito, 03 de Octubre de 2008

DEDICATORIA

Este trabajo lo dedico muy especialmente a mis Padres y Abuelitos, los cuales son la parte mas importante de mi vida, ya que mis primeros recuerdos infantiles son sus miradas cariñosas y sus manos tendidas hacia mi enseñándome la ruta que debía seguir, espero no defraudarles nunca y si alguna vez sucede debido a la débil y frágil naturaleza humana, que sus sabios consejos grabados en mi mente con caracteres imborrables me ayuden a seguir adelante y ser la persona que ellos formaron, creyente en un ser supremo, son gran fe en mi Patria y con deseos de luchar por un futuro mejor.

Hoy comienza otra etapa de mi camino dejando las aulas y los sueños atrás, a enfrentarme ya a la lucha por la vida, se que estoy preparada para ello, esta gran Universidad con su cuerpo de excelentes y verdaderos Maestros ha puesto en mi los conocimientos necesarios para hacerlo. Gracias muchas gracias también a mi Director de Tesis que con sus sabias anotaciones ha hecho mi sueño de ser una profesional una tangible realidad.

Se que los días más felices de mi vida se quedan dentro de este campus; “Días de Estudiante” solo una preocupación fruncía mi entrecejo “El examen de Mañana” y hoy al despedirme, siento una gran nostalgia, estos años vividos se van perdiendo en la lejanía, pero si me queda la grata satisfacción de ver culminado mi carrera, espero poder poner mis conocimientos al servicio de este País.

También quiero desear para esta Universidad que me formó que siga como hasta hoy siempre adelante, forjando hombres y mujeres, verdaderos profesionales con amplios conocimientos listos para ponerlos en práctica en el campo por ellos escogido, ya que el presente y el futuro nos pertenecen y con excelentes profesionales podemos decir que el crecimiento de un País está garantizado.

INTRODUCCION

La Planificación Estratégica es una herramienta moderna de la gerencia, que tiene como función realizar planes aplicables en toda organización, estableciendo objetivos generales y posicionamiento a la Organización en términos de su entorno.

La investigación se encuentra realizada en el sector Metalúrgico, Ecuainox es una empresa enfocada en la producción de piezas fundidas y bienes, siendo líder nacional por 6 años en la aplicación de sistema de moldeo con resinas furánicas, además de comercializar a nivel nacional e internacional materias primas, insumos y equipos para la industria de la fundición, son los únicos en el mercado que utilizan este sistema, por esta razón he realizado la Planificación Estratégica para la creación del departamento de Comercio Exterior ya que es una herramienta necesaria para el desarrollo, fortalecimiento y expansión de la Empresa.

Para la elaboración de este Plan, se ha efectuado la utilización de un modelo, en donde se realiza un ANALISIS PEST (político, económico, social y tecnológico); ANÁLISIS INTERNO; ANÁLISIS EXTERNO y la CREACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE COMERCIO EXTERIOR.

Convirtiéndose este modelo en la base para hacer de Ecuainox una Empresa líder en el Mercado local e Internacional.

RESUMEN EJECUTIVO

El presente proyecto ilustra la Planificación Estratégica orientada a potenciar el funcionamiento del Departamento de Comercio Exterior, de una empresa fundidora de metales.

Para este estudio se ha elegido a la empresa Ecuainox, una compañía con probabilidades de crecimiento en el campo de la exportación a un corto y mediano plazo, la misma que se dedica a la producción de piezas fundidas, elaboración de equipos para la industria de fundición y comercialización a nivel nacional e internacional de materias primas e insumos.

El presente estudio examina datos internos y externos de la empresa, análisis PEST (Político, económico, social y tecnológico), tanto de Ecuador como de Holanda que es el principal comprador de Ecuainox S.A., lo que ayudó a definir su ámbito de operación y entender como el entorno externo influye en las operaciones de la empresa.

El proyecto esta encaminado a fundamentar la necesidad de implantar el departamento de comercio exterior, ya que los análisis reflejaron la necesidad de su creación para el crecimiento integral de esta industria en crecimiento.

También se pretende transmitir a los clientes externos e internos la importancia de los cambios y los beneficios que ellos proporcionan y así concienciarlos respecto al apoyo y tolerancia que se requiere hacia la innovación, con la finalidad de lograr un mejor desempeño, mejores precios y mejores productos en favor de las partes, alcanzando de esta manera los objetivos propuestos en este proyecto.

Abstract

The present project illustrates the Strategic Planning guided to improve the operations of the Department of International Trade, of a metal foundry company.

For this study Ecuainox has been selected; a company with the possibility to grow in exports in the short and medium term. This company is devoted to the production of casting metals, the elaboration of equipment for the foundry industry and commercialization of raw materials and supplies on a national and international scale.

The present study examines internal and external company, PEST (Political, Economic, Social and Technological) analysis, both in Ecuador and Holland the main client of Ecuainox CORP., which has helped to define its operational environment and understand how the external environment influences company operations.

The project is directed to implementing the need for the department of international trade, because analyses have reflected the necessity of its creation for the integral growth of this expanding industry.

It also aims to transmit to external and internal clients the importance of changes and benefits provided and therefore educate them with regards to support and tolerance required concerning innovation, with the purpose of achieving better performance, prices and products, and therefore reaching the objectives proposed in this project.

<u>Índice</u>	<u>Pág.</u>
CAPITULO 1	2
LA EMPRESA	2
1.1. HISTORIA DE LA EMPRESA	2
1.2. JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO	3
1.2.1. Justificación del Trabajo	3
1.2.2. Antecedentes y definición del Problema	4
1.2.3. Objetivos del Estudio	6
1.2.3.1. Objetivo General	6
1.2.3.2. Objetivos Específicos	6
1.3. HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN	7
1.4. UNIVERSO DE LA INVESTIGACIÓN	8
1.4.1. Universo temático	8
1.4.2. Universo Geográfico	8

CAPITULO 2 **9**

ANÁLISIS EXTERNO

2.1. ANÁLISIS PEST

(Político, económico, social y tecnológico) 9

2.1.1. Entorno Político 10

2.1.1.1. Ecuador 10

2.1.1.2. Holanda 11

2.1.2 Entorno Económico 12

2.1.2.1 Ecuador 12

2.1.2.1.1 Situación Geográfica 12

2.1.2.1.2 PIB 13

2.1.2.1.3 Balanza Comercial 15

2.1.2.1.3.1 Exportaciones no Petroleras 18

2.1.2.1.3.2 Exportaciones Petroleras 19

2.1.2.2 Holanda 28

2.1.2.2.1 Situación Geográfica 28

2.1.2.2.2 Economía 29

2.1.2.2.2.1 Tasa de Inflación 30

2.1.2.2.2.2 Balanza Comercial 32

2.1.2.2.2.2.1 Exportaciones 33

2.1.2.2.2.2.2 Balanza Comercial Total Ecuador-Países Bajos 36

2.1.3 Entorno Social 37

2.1.3.1 Ecuador	37
2.1.3.2 Holanda	39
2.1.3.2.1 Tasa de crecimiento	39
2.1.4 Entorno Tecnológico	42
2.2. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA	44
2.2.1. Riesgo de ingreso de competidores potenciales	44
2.2.2. Rivalidad entre compañías establecidas	45
2.2.3. Productos sustitutos	45
2.2.4. Miembros claves de la Industria (Key Players)	46
2.2.5. Estrategias y objetivos de Key players	46
2.3. ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA	48
2.3.1. Competidores Actuales	48
2.3.2. Motivación del Cliente	48
2.4. ANÁLISIS DEL MERCADO	49
2.4.1. Mercado captado	49
2.5. OPORTUNIDADES	49
2.5.1. Oportunidades de Ecuainox	49
2.6. AMENAZAS	50
2.6.1. Amenazas de Ecuainox	50

CAPITULO 3 **51**

ANÁLISIS INTERNO

Antecedentes de Ecuainox **51**

3.1. ECUAINOX S.A. **51**

3.1.1. Misión **51**

3.1.2. Estructura Organizacional **52**

3.1.3. Infraestructura **53**

3.1.4. Servicios que ofrece **53**

3.2. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL **54**

3.2.1. Situación actual de Ecuainox **54**

3.3. ANÁLISIS FINANCIERO **56**

3.3.1. Análisis de la Situación Financiera de Ecuainox **56**

CAPITULO 4	65
Plan Estratégico de la Empresa Ecuainox S.A.	65
4.1. PLAN ESTRATÉGICO	65
4.1.1. Misión	66
4.1.2. Visión	66
4.1.3. Valores Corporativos	66
4.1.4. Política de calidad de Ecuainox	68
4.1.5. Análisis del Entorno	69
4.1.6. Matriz FODA	70
4.1.6.1. Fortalezas	70
4.1.6.1.1. Fortalezas de Ecuainox	70
4.1.6.2. Oportunidades	71
4.1.6.2.1. Oportunidades de Ecuainox	71
4.1.6.3. Debilidades	72
4.1.6.3.1. Debilidades de Ecuainox	72
4.1.6.4. Amenazas	73
4.1.6.4.1. Amenazas de Ecuainox	73
4.1.7. Implementación Estratégica	74

4.2. ANÁLISIS FODA	75
CAPITULO 5	88
Estructura Propuesta para el Departamento de Comercio Exterior	88
5.1. DEPARTAMENTO DE COMERCIO EXTERIOR	89
5.1.1. Creación del Departamento de Comercio Exterior	92
5.1.2. Estructura Organizacional General propuesta para Ecuainox S.A.	93
5.1.3. Estructura Organizacional propuesta para el Departamento de Comercio Exterior	94
5.1.3.1. Estructura Funcional propuesta para el Departamento de Comercio Exterior para Ecuainox S.A.	95
Conclusiones y Recomendaciones	96
Conclusiones	96
Recomendaciones	98

Índice de Gráficos y Tablas

Índice	Pág.
<u>Gráficos:</u>	
Gráfico No.1	13
<u>Producto Interno Bruto</u>	
Gráfico No.2	14
<u>Inflación</u>	
Gráfico No.3	16
<u>Balanza Comercial</u>	
Grafico No.4	19
<u>Exportaciones No Petroleras</u>	
Gráfico No.5	20
<u>Precios del Barril del Petróleo</u>	
Gráfico No. 6	21
<u>Precio del Barril de Petróleo Sept. /2008</u>	
Gráfico No.7	22
<u>Exportaciones Petroleras</u>	

Gráfico No. 8	23
<u>Exportaciones de Petróleo</u>	
Gráfico No.9	24
<u>Producción de Crudos Pesados</u>	
Gráfico No.10	26
<u>Producción Nacional de Crudo</u>	
Gráfico No.11	27
<u>Balanza Comercial Acumulada 2007 vs 2008</u>	
Gráfico No. 12	30
<u>Tasa de Inflación Holanda</u>	
Gráfico No. 13	33
<u>Exportaciones de bienes Holanda</u>	
Gráfico No.14	34
<u>Exportaciones Holanda</u>	
Gráfico No. 15	35
<u>Importaciones Holanda</u>	
Gráfico No. 16	36
<u>Balanza comercial Ecuador-Holanda</u>	

Gráfico No.17	38
<u>Pobreza Ecuador</u>	
Gráfico No. 18	40
<u>Tasa de Crecimiento Holanda</u>	
Gráfico No. 19	52
<u>Estructura Organizacional</u>	
Gráfico No.20	63
<u>Ventas Totales de Ecuainox S.A.</u>	
Gráfico No.21	64
<u>Exportaciones de Ecuainox S.A.</u>	
Gráfico No. 22	93
<u>Estructura Organizacional General Propuesta</u>	
Gráfico No.23	94
<u>Estructura Organizacional Propuesta</u>	

Tablas

Tabla No. 1	17
--------------------	-----------

Exportaciones hacia Holanda de Desperdicios de Acero Inoxidable

Tabla No.2	31
-------------------	-----------

Tasa de inflación Holanda

Tabla No.3	32
-------------------	-----------

Balanza Comercial Holanda

Tabla No. 4	41
--------------------	-----------

Tasa de Crecimiento Ecuador-Holanda

MARCO TEÓRICO

CAPITULO 1

LA EMPRESA

1.1. HISTORIA DE LA EMPRESA:¹

Ecuainox S.A. anteriormente llamado Fundireciclar C. LTDA. Fue fundada el 20 de Abril del año 2000, por los Ingenieros Jaime y Fernando Chávez Peñaherrera.

Es una empresa ecuatoriana dentro del sector metalúrgico, enfocada a la ingeniería y producción de piezas fundidas y bienes, siendo líder nacional por 6 años en la aplicación de sistema de moldeo con resinas furánicas, además de comercializar a nivel nacional e internacional materias primas, insumos y equipos para la industria de la fundición.

Ecuainox S.A. es una empresa inmersa en el servicio de fundición, que produce piezas fundidas de distintos metales y aleaciones, lo que permite satisfacer tanto al mercado

¹ www.ecuainox.com

local como internacional. Los modelos que se elaboran son de acuerdo a los requerimientos del cliente. Para cumplir con estos requerimientos tiene personal calificado, con experiencia y utiliza una tecnología de punta.

A partir del año 2000 producen piezas fundidas de aluminio y hierro gris.

Sus piezas fundidas pueden ser usadas en industrias alimenticias, de bebidas, petróleo, etc.

Se dedica también al reciclaje metalúrgico y se encuentra ubicado en la calle 25 de Noviembre, Lote 2 y Calle 1, Panamericana Norte Km. 14, Barrio El Carmen, Sector Llano Chico, parroquia Calderón.

Su meta es producir e importar piezas fundidas y exportar materiales reciclados para cumplir con los estándares de calidad, de esta forma maximizar las ventas, con un personal de obreros capacitado, experimentado, sus maquinarias innovadoras, sus procesos y su tecnología de punta.

1.2. JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO

1.2.1. Justificación del Trabajo:

El Plan Elaborado para Ecuainox S.A. se justifica en vista que en la actualidad no tiene un plan estratégico de comercio exterior, por lo tanto sus exportaciones son deficientes, este proyecto nos ayudará a incrementar las ventas y tener mayores ingresos y utilidades.

A pesar de que los mayores ingresos de la empresa se basan en exportaciones, no existe un plan específico para este fin, razón por la cual es necesario elaborar una Planificación Estratégica, que nos ayude a crear un sistema flexible e integrado de objetivos y sus correspondientes estrategias.

El área de comercio exterior es la principal herramienta de desarrollo de Ecuainox S.A., por lo que se necesita un plan estratégico, que permita un mejor desenvolvimiento de la misma, dentro del país y en el exterior, dando de esta manera seguridad al cliente externo de que sus requerimientos serán entregados en el plazo, local y en la cantidad exacta.

La investigación busca, generar una visión objetiva de los principales problemas derivados de las múltiples amenazas, que ineludiblemente debe afrontar la empresa y de su capacidad de enfrentarlos con eficacia, y aportar al conocimiento y propuesta de nuevas visiones y estrategias sobre Planificación de Comercio exterior.

1.2.2. Antecedentes y definición del Problema.

Planificación Estratégica del Departamento de Comercio Exterior de la Empresa Ecuainox S.A.

Ecuainox S.A. es una industria de pequeña escala que se dedica a la elaboración de piezas fundidas. Con su gran variedad de piezas fundidas puede proveer al mercado profesional y al mercado del consumidor a través de una red de distribuidores.

La importancia de la elaboración de este proyecto radica en el estudio previo de la realidad interna de Ecuainox S.A., de sus verdaderas posibilidades y de un análisis del

entorno siempre cambiante, también se determinará el impacto que podrían tener en el futuro las decisiones de hoy.

Ecuainox S.A. en la actualidad no tiene un plan estratégico de comercio exterior, por lo tanto sus exportaciones son deficientes, razón por la cual es muy importante la investigación y elaboración del mismo, esto ayudará a incrementar las ventas, mejora competitiva, mejoramiento de la calidad y tener mayores ingresos y utilidades.

La Planificación Estratégica, nos ayudará a crear un sistema flexible e integrado de objetivos y sus correspondientes estrategias que nos permitan su consecución con el esfuerzo de todas las personas de la organización.

A pesar de que los mayores ingresos de la empresa se basan en exportaciones de piezas fundidas, no existe un plan específico.

La empresa es administrada por indicadores financieros exclusivamente; la organización no evalúa a su personal basada en el cumplimiento de metas estratégicas.

Siendo el área de comercio exterior hoy en día una de las principales herramientas de desarrollo para ECUAINOX S.A., se debe proporcionar por medio de un plan estratégico, un mejor desenvolvimiento de la misma, dentro del país y en el exterior, atendiendo las necesidades del cliente con proyectos bien elaborados, productos a bajo costo, sin defectos; dando de esta manera seguridad al cliente de que sus pedidos serán entregados en el plazo establecido, en el local solicitado para la entrega y en la cantidad exacta.

La investigación a desarrollarse busca, por otra parte, generar una visión objetiva de los principales problemas derivados de las múltiples amenazas, que ineludiblemente debe afrontar la empresa y de su capacidad de enfrentarlos con eficacia, y aportar al

conocimiento y propuesta de nuevas visiones y estrategias sobre Planificación de Comercio exterior.

1.2.3. Objetivos del Estudio:

1.2.3.1.Objetivo General:

La finalidad de la investigación es desarrollar la Planificación Estratégica del departamento de Comercio Exterior de Ecuainox S.A.

1.2.3.2.Objetivos Específicos:

1.2.3.2.1. Identificar la situación actual de la empresa Ecuainox, para mejorar el deficiente comercio exterior que posee.

1.2.3.2.2. Determinar el nivel de conocimiento y la estructura del departamento de Comercio Exterior en la Empresa, para el mejoramiento y desarrollo del proyecto, para en un futuro poder llegar a obtener un comercio exterior eficiente.

1.2.3.2.3. Determinar el grado de interés de la compañía en los asuntos referentes a Planificación estratégica de Comercio Exterior, y tener muy claro la visión y misión que se tiene, para de esta forma tener definidos los objetivos estratégicos y formular el plan mediante estos objetivos y definir las acciones a seguir.

1.2.3.2.4. Proponer la aplicación de este proyecto y apoyar con todos los recursos necesarios para la implementación del mismo.

1.2.3.2.5. Se deberá incorporar un proceso de implementación y mejoramiento con vista a lograr un mayor consumo y mejora en la exportación de piezas fundidas.

1.2.3.2.6. Estructura del Departamento de Comercio Exterior, como alternativa de solución al problema planteado.

1.3. HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN.

1.3.1. El desconocimiento o limitado conocimiento de la metodología de planificación de comercio exterior, es la causa principal que origina la ausencia de un sólido sistema de exportación que permita fortalecer la entrega de productos al mercado internacional, elemento fundamental para enfrentar las amenazas externas de Ecuainox S.A.

1.3.2. La Empresa ofrece como su principal producto al mercado Holandés chatarra (desperdicios) de acero inoxidable, que reportan bajas ganancias para la misma y no ha explotado mercados importantes en el exterior con lo cual debe desarrollar un producto acorde a las necesidades del mercado Europeo con la utilización de chatarra de acero inoxidable.

1.4. UNIVERSO DE LA INVESTIGACIÓN

1.4.1. Universo temático:

PLANIFICACION ESTRATÉGICA DEL DEPARTAMENTO DE
COMERCIO EXTERIOR DE LA EMPRESA.

1.4.2. Universo Geográfico:

Empresa Ecuainox S.A. ubicada en Quito- Ecuador, en El Barrio El Carmen,
Llano chico, Llano Grande, calle 25 de Noviembre lote #2 y calle 1.

Para su mejor entendimiento se ha analizado el sector interno y externo.

CAPITULO 2

ANÁLISIS EXTERNO

2.1. ANÁLISIS PEST (Político, económico, social y tecnológico)

El análisis PEST es una herramienta de gran utilidad para comprender el crecimiento o declive de un mercado, y en consecuencia, la posición, potencial y dirección de un negocio. Es una herramienta de medición de negocios. PEST está compuesto por las iniciales de factores Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos, utilizados para evaluar el mercado en el que se encuentra un negocio o unidad.²

² www.degerencia.com; sección artículos

2.1.1. Entorno Político

2.1.1.1. Ecuador

La República del Ecuador es un estado unitario y democrático organizado bajo el principio de la separación de poderes o funciones, según lo estipulado en la constitución vigente.³

En la actualidad el Ecuador se encuentra atravesando importantes cambios tanto económicos, sociales y políticos, todos esperamos sea para bien ya que todavía nuestro País esta en vías de desarrollo, y es tan importante que sus Autoridades pongan como prioridad uno encontrar metas que favorezcan el crecimiento económico de nuestro Pueblo.

Al tener una nueva constitución tendremos para las Empresas, y negocios, etc. grandes y pequeños situaciones positivas y negativas, pero también conocemos el empuje de nuestros coterráneos, que sabrán asimilar los cambios y esperamos en un futuro no muy lejano ver una nación prospera donde se haya erradicado sobretodo el analfabetismo que es el que mas daño hace a los pueblos, es decir, ver el Ecuador que todos queremos.

³ www.wikipedia.org

2.1.1.2. Holanda

Holanda se caracteriza por ser realmente un Estado del bienestar. Con un sector público sólido y fiable, buenas previsiones sociales, una buena infraestructura que funciona y un sector privado dinámico, el nivel de vida de los holandeses es alto.

Holanda es una monarquía constitucional con un sistema parlamentario, dentro del cual la reina y los ministros forman el Gobierno. Por razones históricas, la sede del Gobierno se encuentra en La Haya, pero la capital del país es Amsterdam.

Los Países Bajos están constituidos en Monarquía constitucional y hereditaria. La Constitución actual entró en vigor el 17 de febrero de 1983. Los Estados Generales son bicamerales y ejercen el poder legislativo. La Primera Cámara, (75 miembros), elegida por seis años (la mitad cada tres años) por miembros de los doce Consejos Provinciales; la Segunda Cámara, (150 miembros), elegida por sufragio universal directo, por cuatro años con representación proporcional. El Poder Ejecutivo lo ejerce el Consejo de Ministros, dirigido por el primer ministro y responde ante los Estados Generales. Cada provincia es administrada por un gobernador nombrado y un Consejo elegido.⁴

⁴ www.monografias.com

2.1.2. Entorno Económico

2.1.2.1. Ecuador

2.1.2.1.1. Situación geográfica

El Ecuador está situado en la costa occidental de América del Sur. Limita al Norte con Colombia, al Sur y Este con Perú. El principal accidente geográfico de Sudamérica "La Cordillera de los Andes". Posee una geografía privilegiada con cuatro regiones naturales perfectamente diferenciadas: Costa, Sierra, Oriente o Amazonía y el Archipiélago de Colón o Galápagos.

Área total

256.370 Km²

Capital

Quito

Moneda

Dólar estadounidense.

Idioma oficial

Español

Población

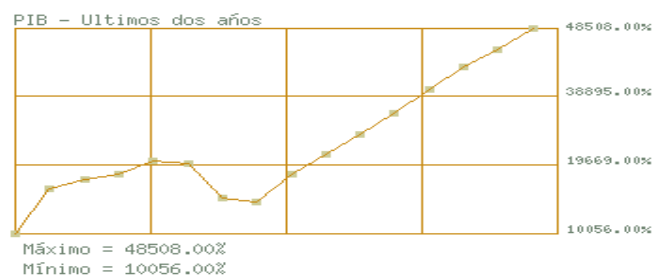
13.822,265 habitantes (estimaciones hasta Agosto del 2008).

2.1.2.1.2. PIB (Producto Interno Bruto)

El índice de precios al consumidor, las tasas de interés, balanza comercial o las tasas de cambio son medidas económicas conocidas por todos, estas ayudarán a visualizar los progresos o retrocesos en las condiciones de vida de los consumidores.

Gráfico No.1

Producto Interno Bruto



Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: Banco Central del Ecuador

En el año 2001 el PIB ascendió a \$ 21.250,00 millones de dólares hasta llegar a \$48.508,00 millones en Enero del 2008.

El crecimiento acelerado de la inflación, fue uno de los factores de mayor incidencia en el PIB, lo que significa que la economía no necesariamente ha registrado un aumento en

La inflación es el incremento en el nivel general de precios, a continuación se puede observar la gráfica de inflación de los años 2007 y 2008 hasta el 30 de junio respectivamente.

que el registrado durante 1997, cuando el PIB real anual creció un 3,4%, como consecuencia del fenómeno de El Niño.

Mientras tanto, en 1999 se registró la crisis financiera, considerada uno de los peores periodos recesivos en el país. La inflación acumulada, a noviembre del 2000 ascendió al 105%.

Actualmente, se pronostica según el Banco Central el PIB crecerá el 3,6% en este año.⁵

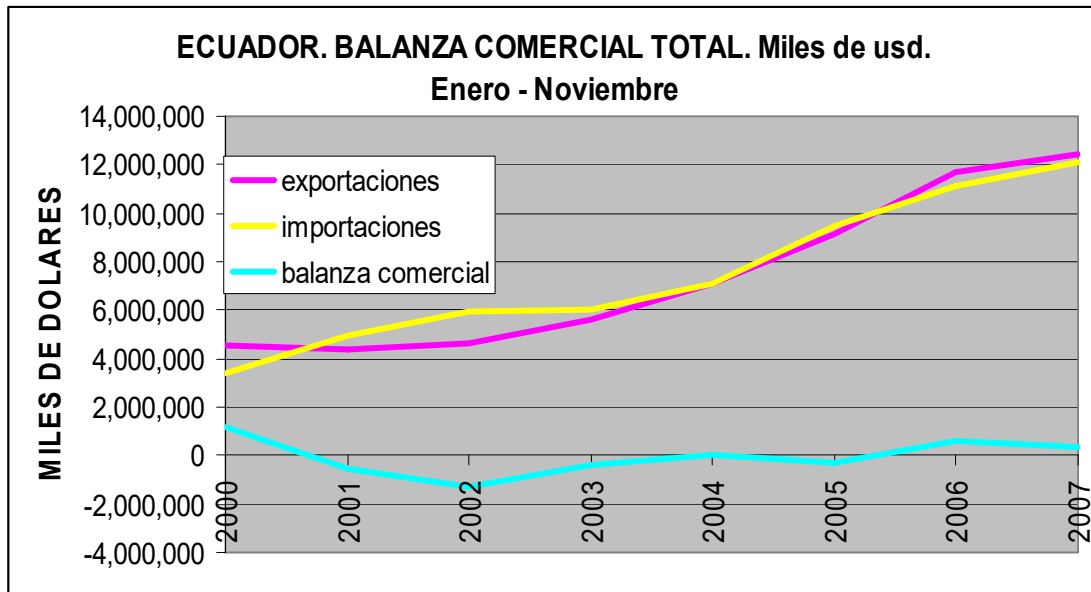
2.1.2.1.3. Balanza Comercial

Ecuador hasta junio del 2008 exportó \$ 1.127,15 miles en desperdicios o chatarra de acero inoxidable.

⁵ Banco Central del Ecuador

Gráfico No.3

Balanza Comercial



Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: Observatorio de Comercio Exterior

Las exportaciones totales crecen en el 2007 el 6%, frente al 16% promedio anual de los años 2000, pero en términos de volumen las exportaciones caen un 3% en el 2007, debido a una reducción del volumen petrolero exportado.

De la misma manera las importaciones crecen un 9% en el 2007, frente al 21% promedio anual de los 2000, como podemos observar la Balanza Comercial es positiva en el 2007, pero con un decrecimiento del 35%.

Tabla No. 1

Periodo: Enero – Junio 2008

Destino: Holanda

Partida: 7204210000

Exportaciones hacia Holanda de Desperdicios de Acero Inoxidable

PARTIDA	DESCRIPCION	2008 (Enero-Junio) Valor Fob (Miles usd)	%	% Acum.
7204210000	Desperdicios y desechos, de acero inoxidable	954.14	100.00	100.00
	TOTAL GENERAL	954.14	100.00	

Fuente: Banco Central del Ecuador al 11 de Agosto del 2008

Elaborado por: Autora

2.1.2.1.3.1. Exportaciones No Petroleras

A partir del año 1997 las exportaciones han ido decayendo hasta el año 2000 básicamente, esto es debido al periodo negativo que sufrió la economía ecuatoriana con el Fenómeno del Niño y la crisis Financiera en el año 1999.

En el año 2003 las exportaciones No Petroleras ascendieron a un monto cercano de \$3.397,811 y el total de las exportaciones en el Ecuador fueron de \$ 6.004,176, lo que implica que el sector representa el 56.59% del total de ingresos por exportaciones; es decir; las divisas que entran al país por concepto de exportaciones No Petroleras es representativo para la economía ecuatoriana.

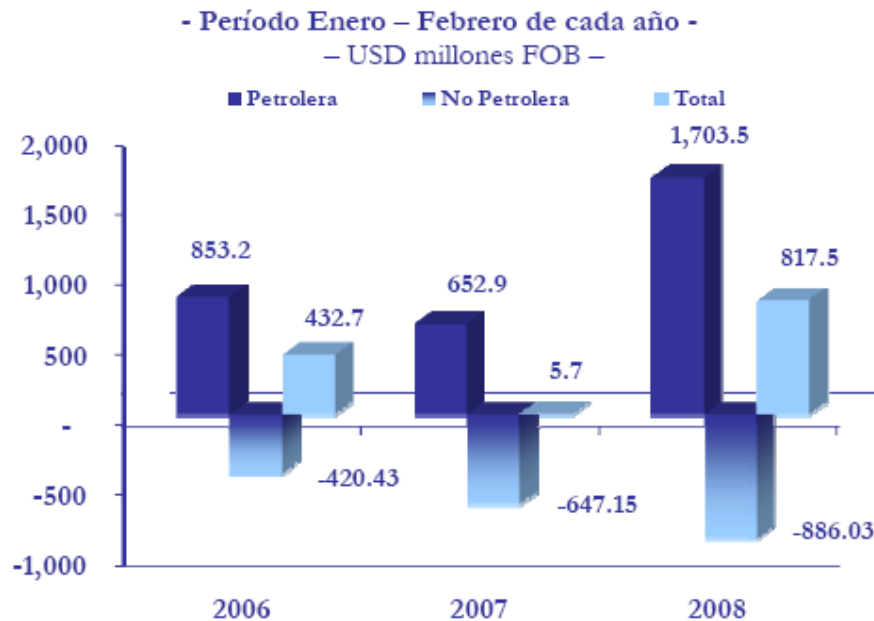
En enero/febrero del 2008 las exportaciones petroleras ascendieron a \$886,0 millones de dólares, aumentando su déficit en 238,9 millones de dólares (36.9%), frente al alcanzado en enero/febrero del 2007 (\$647.2 millones de dólares).

Este sector registró para el periodo enero/febrero del 2008, un incremento en el valor de sus exportaciones de 6.6%, como resultado de un efecto positivo en el precio de venta al exterior, a pesar de que el volumen de exportaciones no petroleras decreció.

A continuación se presenta un gráfico que muestra la decreción de las exportaciones no petroleras.

Grafico No.4

Exportaciones No Petroleras



Fuente: Banco Central del Ecuador.

Elaborado por: Banco Central del Ecuador

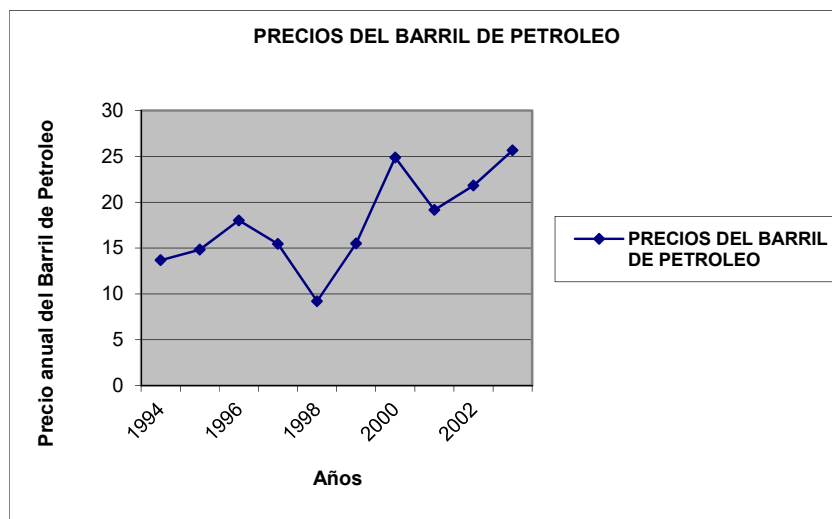
2.1.2.1.3.2. Exportaciones Petroleras

En el año 2003 las exportaciones Petroleras fueron de \$2.606,365 millones de dólares, representando el 43.41% en la Balanza Comercial del Ecuador.

Aunque el porcentaje sea significativo, poco a poco el petróleo pasa a ser relegado por otros productos exportables ecuatorianos.

Gráfico No.5

Precios del Barril del Petróleo



Fuente: Banco Central de Ecuador.

Elaborado por: Banco Central del Ecuador

Pese a que el precio del barril de petróleo en los últimos años ha sufrido incrementos, la baja en la producción por parte de la empresa estatal ecuatoriana ha incidido en que el petróleo pase a representar cada año un porcentaje menor de ingreso.

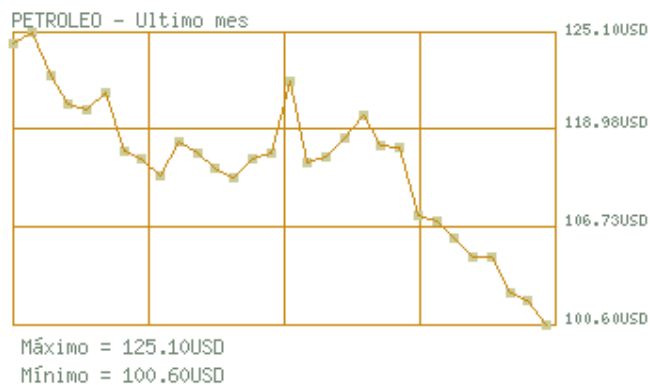
Hay que tomar en cuenta, que el hecho de que el petróleo en cada año tenga una representatividad menor con respecto a la Balanza Comercial, no implica que el Ecuador a corto plazo pase a ser un país poco dependiente del petróleo, al contrario aun

seguimos dependiendo del petróleo para elaborar presupuestos generales del sector publico y dependemos principalmente de esos recursos para poder solventar gastos gubernamentales.

El precio por barril registrado para la exportación del crudo nacional durante los dos primeros meses del 2008 fue de \$78.7, superior al del similar del 2007, que fue de \$43.1 por barril.

Gráfico No. 6

Precio del Barril de Petróleo Sept. /2008



Fuente: Banco Central de Ecuador.

Elaborado por: Banco Central del Ecuador

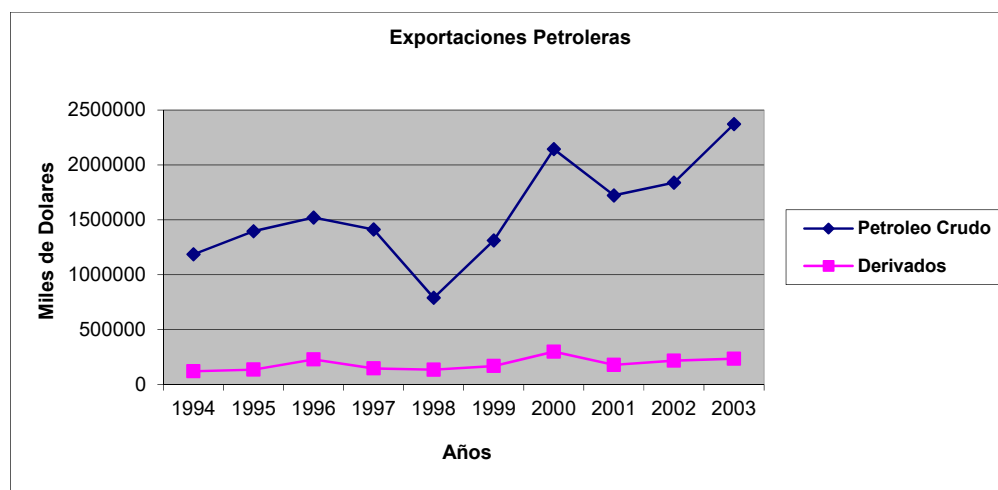
Según el servicio informativo especializado Bloomberg, en el 2009 el precio del petróleo podría tener un máximo de \$ 172.90 y un mínimo de \$ 75.0 aunque el promedio está establecido en \$106.2.

El precio del petróleo estará cada vez más bajo en los siguientes años. Para el 2010, el promedio se calcula en \$ 97.89 y para el 2011 en \$ 96.10, se espera que en el cuarto trimestre del 2008, el precio del petróleo esté en \$ 113.73 como media ponderada, pero el máximo se prevé en \$ 145.60 y el mínimo en \$ 79.0.⁶

A continuación se detalla en el gráfico de las exportaciones en miles de dólares por concepto de exportaciones de crudos pesados y de sus derivados.

Gráfico No.7

Exportaciones Petroleras



Fuente: Banco Central del Ecuador.

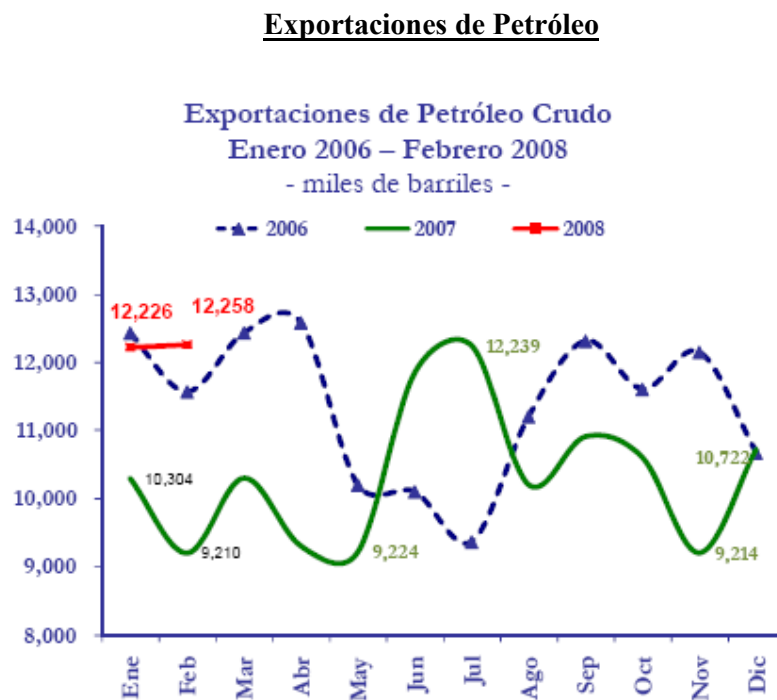
Elaborado por: Banco Central del Ecuador

Como se puede visualizar en la gráfica las exportaciones por crudos pesados han ido aumentando pero hay que tomar en cuenta que el precio por barril de petróleo también ha

⁶ Diario el Universo; sección Economía; 14 de Septiembre del 2008.

ido aumentado conjuntamente con las extracciones de crudo por parte de empresas internacionales a las cuales se le concede los pozos ubicados en el oriente ecuatoriano para que extraigan el petróleo, se puede demostrar que el precio del petróleo ha ido aumentando año a año, mientras que la producción ha decaído, esto se debe en gran parte a que la estatal petrolera Petroecuador no tiene los suficientes recursos para poder realizar los trabajos de exploración y explotación de Petróleo.

Gráfico No. 8



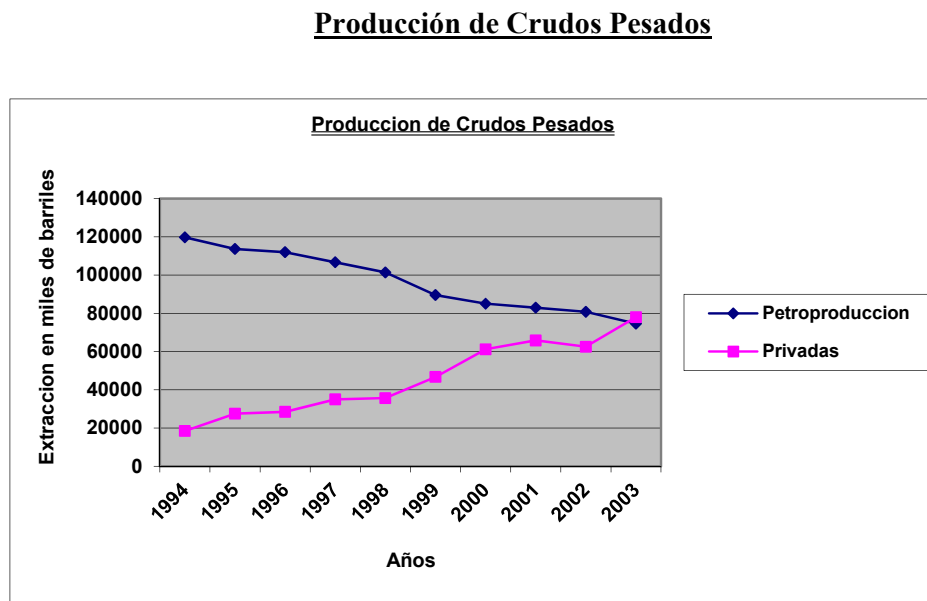
Fuente: Banco Central del Ecuador.

Elaborado por: Banco Central del Ecuador

Como se puede observar, la evolución del precio del barril de petróleo para febrero del 2008 se situó en \$80.9, mientras que en el 2007 fue de \$42.9.

El 16 de Abril del 2008 en los mercados internacionales se cerró un precio máximo histórico de \$113.79, debido a la caída de los stocks petroleros de Estados Unidos de Norte América, que es el primer consumidor mundial de crudo.⁷

Gráfico No.9



Fuente: Banco Central del Ecuador.

Elaborado por: Banco Central del Ecuador

⁷ Diario Expreso, Pág. A9.

Con el funcionamiento del Oleoducto de Crudos Pesados (OCP), se esperaba que el Ecuador pueda incrementar su producción y así producir un nuevo auge petrolero como el que dio en la década de los ochenta; esto no se está dando porque las políticas petroleras que se están tomando son erróneas.

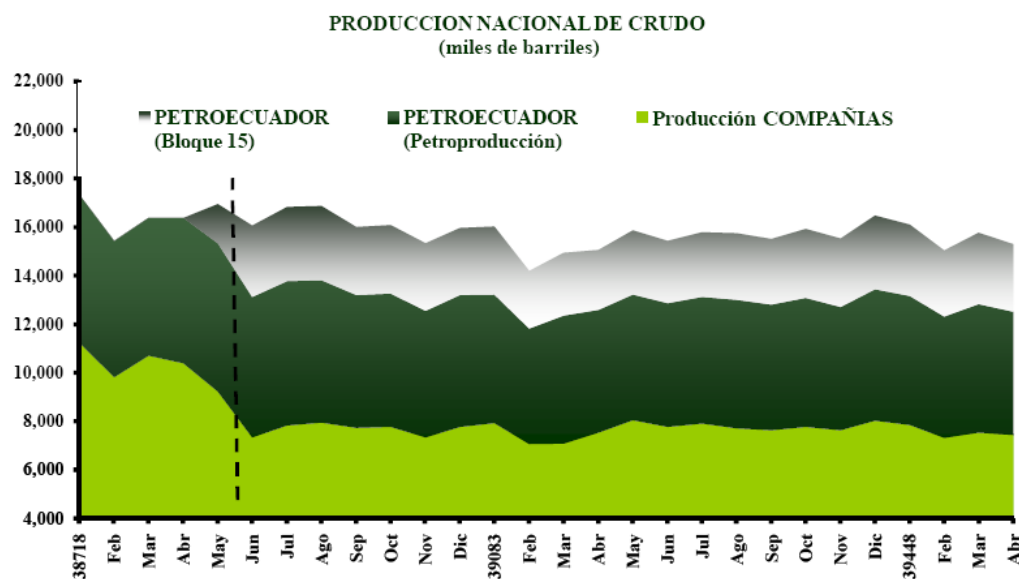
Actualmente la producción real que el Ecuador puede extraer en barriles de petróleo con la operación del OCP es de aproximadamente 600 000 barriles, en conjunto con las empresas internacionales.

El OCP, transporta en la actualidad alrededor de 150 mil barriles de petróleo por día, aunque la máxima capacidad de diseño es de 520 mil barriles. Actualmente la producción llega casi al 40% del valor total de producción.⁸

⁸ Banco Central del Ecuador

Gráfico No.10

Producción Nacional de Crudo



Fuente: Banco Central del Ecuador.

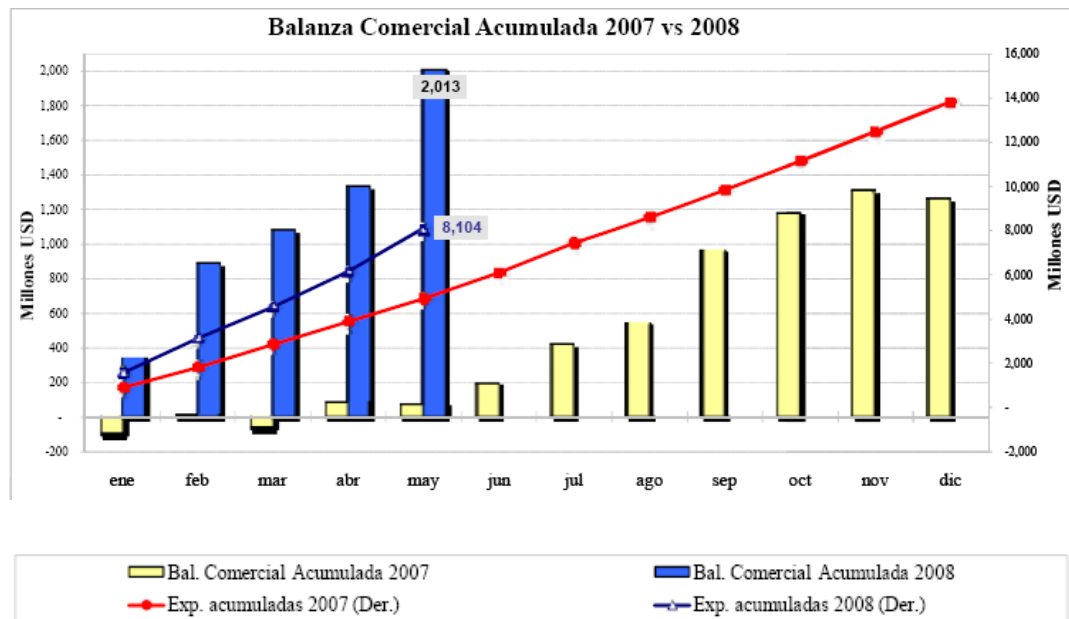
Elaborado por: Banco Central del Ecuador

El Ministro de Minas y Petróleos, Galo Chiriboga, anunció que 2008 será un buen año en el ámbito petrolero por inversiones de \$200 millones que permitirán incrementar la producción en unos 10 mil barriles diarios, provenientes de los campos marginales.⁹

⁹ Diario Hoy; Sección Dinero

Gráfico No.11

Balanza Comercial Acumulada 2007 vs 2008



Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: Banco Central del Ecuador

En el año 2007 existió un superávit de \$ 1.268,39 millones, de acuerdo con el reporte difundido por el Banco Central del Ecuador.

Las exportaciones fueron de \$ 13.852,36 millones, 8,8% más que en el 2006 y las importaciones tuvieron un incremento de 11.5% y fueron de 12.583,97 millones. En el 2003 las ventas tuvieron un crecimiento anual del 20%.

2.1.2.2. Holanda¹⁰

El nombre oficial es el de Países bajos pero, se ha tomado el nombre de Holanda ya que durante la Guerra de la Independencia esta provincia marítima fue la predominante. Pero esta denominación es, en realidad, el nombre de las dos provincias costeras occidentales, Holanda Meridional y Holanda Septentrional.

Es uno de los países más pequeños del mundo, sin embargo, este país ocupa el sexto lugar en las listas mundiales de exportadores e inversores. Aunque es un país en el que, desde hace siglos, conviven diversas culturas, en el que se puede encontrar arte y ciencia, pero también un país de vacas y de flores. Una cuarta parte de Holanda se encuentra bajo el nivel del mar. Actualmente, Holanda cuenta con 12 provincias.

El Reino de los Países Bajos consta de los Países Bajos y las islas en el Caribe: las Antillas Neerlandesas y Aruba.

Desde los principios del siglo XIX, bajo el reinado de Luis Napoleón, Amsterdam fue declarada capital del reino y en la actualidad lo sigue siendo. La Haya es la sede del Gobierno y el lugar donde vive la Reine Beatriz

2.1.2.2.1. Situación geográfica¹¹

Los Países Bajos es la parte europea del Reino de los Países Bajos el cual los componen los Países Bajos, las Antillas Neerlandesas y Aruba. Ocupa parte de la planicie del Noroeste de Europa. Limita al Norte y al Oeste con el mar del Norte, al Este con Alemania y al Sur con Bélgica.

¹⁰ Enciclopedia SALVAT; Tomo 6

¹¹ The World Factbook; elaborado por CICO-CORPEI

Área total

41,526 Km²

Capital

Amsterdam

Moneda

Euro

Idioma oficial

Holandés (oficial); frisón y sajón; turco, árabe, kurdo y de otras comunidades inmigrantes.

Población

16, 785,088 habitantes (estimaciones hasta enero del 2008).

2.1.2.2.2. Economía

Producto Interno Bruto (PIB): \$754.9 miles de millones

Crecimiento del PIB: 3,5%

PIB – Composición por sector:

Agricultura – 2.2%

Industria – 24%

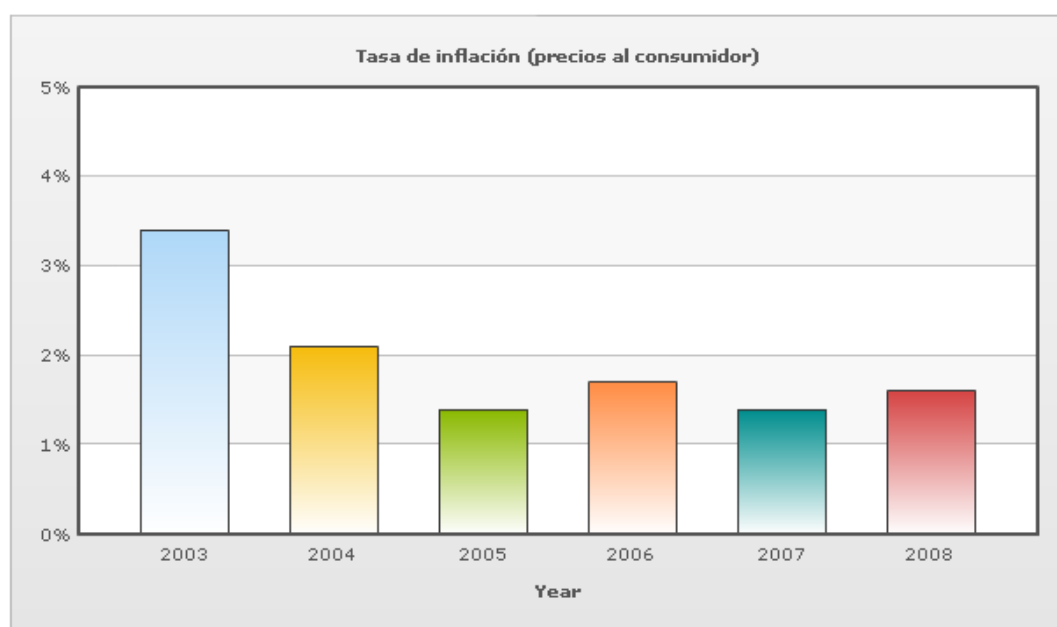
Servicios – 73.8%

Tasa de inflación (precios al consumidor): 1,6% (2007 estimado)

2.1.2.2.1. Tasa de Inflación

Gráfico No. 12

Tasa de Inflación Holanda



Fuente: CIA World Factbook

Elaborado por: CIA World Factbook

Tabla comparativa de inflación entre Ecuador y Holanda.

Tasa de inflación Holanda

Tabla No.2

136	Ecuador	3.3	
137	Libia	3.3	
138	Andorra	3.2	
139	Santa Helena	3.2	
140	Man, Isle of	3.1	
141	Granada	3	
194	Papúa-Nueva Guinea	1.8	
195	Taiwán	1.8	
196	Islas Feroe	1.8	
197	Italia	1.7	
198	Mayotte	1.7	
199	Países Bajos	1.6	

Fuente: CIA World Factbook
Elaborado por: CIA World Factbook

2.1.2.2.2. Balanza Comercial

Tabla No.3

Balanza Comercial Holanda

	Importaciones Total bienes Total países euro	Exportaciones Total bienes Total países	Balanza Comercial Total bienes Total países
2006 Enero	24 103	27 202	3 099
2006 Julio	22 782	24 362	1 579
2006 Agosto	23 178	25 404	2 226
2006 Septiembre	24 148	27 460	3 313
2006 Octubre	25 645	28 187	2 542
2006 Noviembre	25 550	29 212	3 661
2006 Diciembre	23 628	26 920	3 292
Total 2006	285 370	318 953	33 584
2007 Enero	24 332	27 273	2 941
2007 Febrero	23 566	26 732	3 166
2007 Marzo	26 141	30 598	4 457
2007 Abril	24 302	26 807	2 506
2007 Mayo	25 864	28 429	2 565
2007 Junio	25 699	29 475	3 776
2007 Julio	25 087	27 914	2 827
2007 Agosto	24 897	27 598	2 701
2007 Septiembre	25 587	29 315	3 728
2007 Octubre	27 804	32 019	4 214
2007 Noviembre	28 325	32 966	4 641
2007 Diciembre	25 407	28 831	3 423
Total 2007	307 012	347 958	40 946

Fuente: Statistics Netherlands, Voorburg/Heerlen

Elaborado por: Autora

Tabla Modificada el 25 de Julio del 2008

2.1.2.2.2.2.1. Exportaciones

Exportaciones: \$465,3 miles de millones f.o.b. (2007 estimado)

Gráfico No. 13

Exportaciones de bienes Holanda



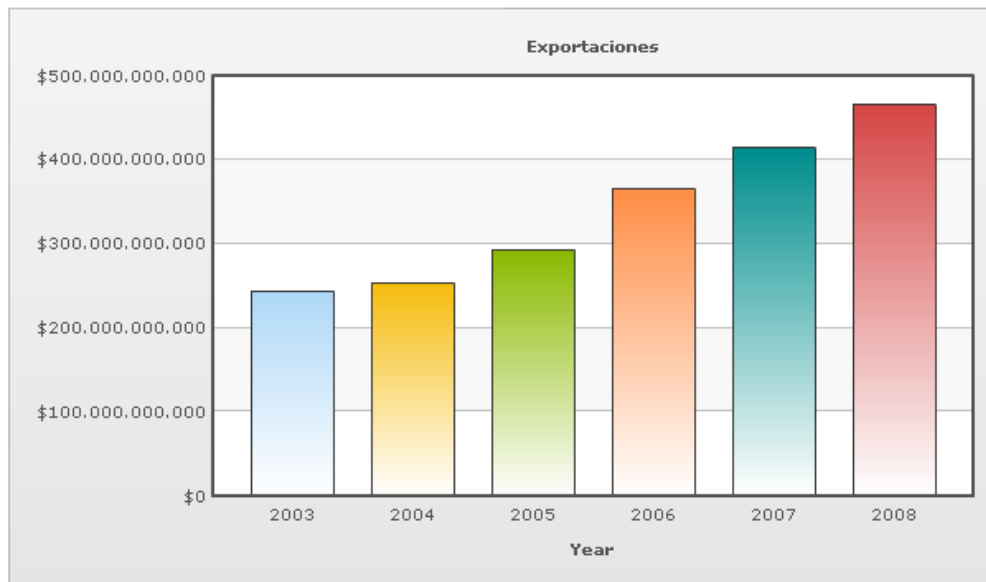
Fuente: Oficina Central de Estadística de Holanda

Elaborado por: Oficina Central de Estadística de Holanda

Desde septiembre de 2007 se observan unos precios crecientes. Ello se debe al importante crecimiento que han experimentado los costes del petróleo y sus derivados. En febrero los precios de las exportaciones fueron de un 4% más elevado que un año antes.

Gráfico No.14

Exportaciones Holanda



Fuente: CIA World Factbook

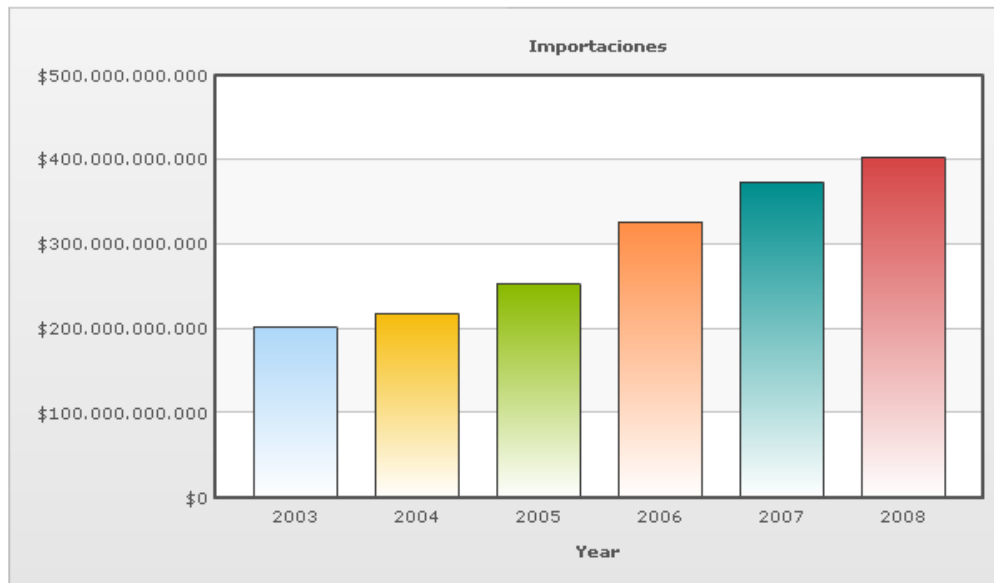
Elaborado por: CIA World Factbook

El valor de las exportaciones ascendió a 31,3 mil millones de euros, un 19% más que en el año anterior. La balanza comercial fue de +3,7 mil millones de euros, un 0,7% más que en febrero de 2007.

Aumentó mucho sobre todo el valor de las exportaciones de alimentos y combustibles minerales y también las de productos químicos.

Gráfico No. 15

Importaciones Holanda



Fuente: CIA World Factbook

Elaborado por: CIA World Factbook

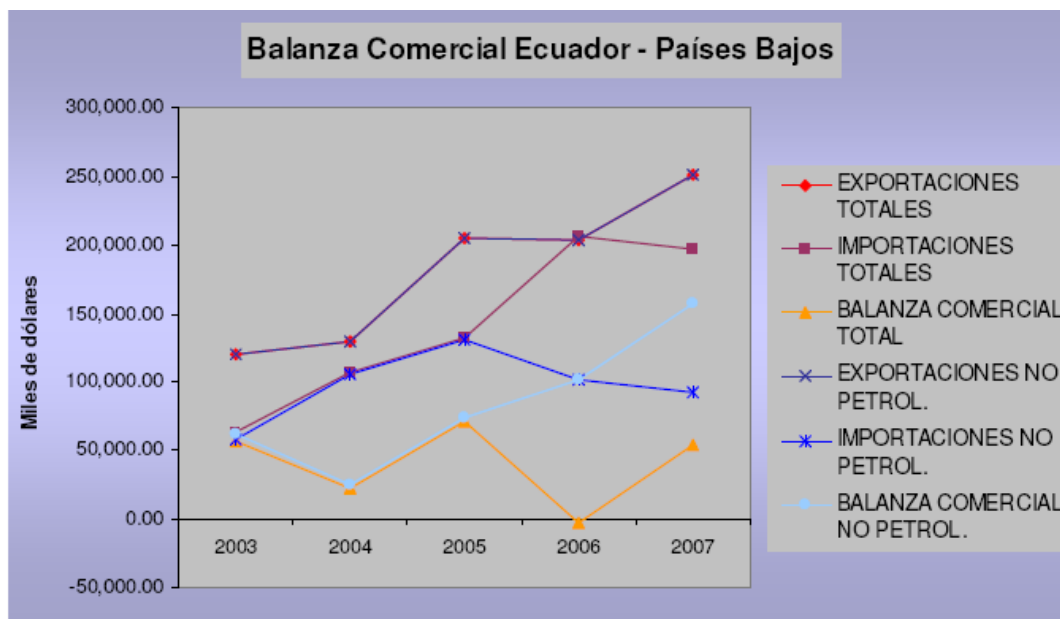
Las importaciones de Holanda desde el año 2003 hasta la actualidad han incrementado en un 100%, por esta razón podemos afirmar que Holanda es un país al cual se podrá enviar los productos y servicios que oferta Ecuainox

2.1.2.2.2.2. Balanza Comercial Total Ecuador – Países Bajos

En el año 2007 Países Bajos se ubicó como el onceavo socio comercial del Ecuador en cuanto a exportaciones se refiere y se considera únicamente el comercio no petrolero ocupó el séptimo lugar.¹²

Gráfico No. 16

Balanza comercial Ecuador-Holanda



Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: CORPEI-CICO

¹² Corporación de Promoción de Exportaciones e Inversiones

2.1.3. Entorno Social

2.1.3.1. Ecuador

El indicador social es un instrumento que ayuda a verificar y evaluar los resultados del desarrollo existente.

El aumento de los ingresos de las personas, permite a la población satisfacer sus necesidades básicas y, en la medida en que tiene excedentes, acumular activos, ya sean monetarios, físicos o capital humano, mayores ingresos implica mejores y más variadas dietas alimenticias y mayores gastos en la educación, mejorando el nivel educativo y aumentando la productividad de la fuerza de trabajo, en especial, el nivel educativo de las mujeres, lo que ayudará a la disminución de la tasa de fecundidad. Esto ayudará a reducir la pobreza en la medida en que se generen empleos, pero es necesario complementarlos con programas sociales para que de esta manera el margen de gente sin beneficios sea menos

El determinante más importante de la desigualdad del ingreso, es la desigual distribución del capital humano, en especial la educación, lo que determina grandes brechas de ingresos entre los trabajadores con altos y bajos niveles de educación

El crecimiento económico, al generar mayores recursos, permite extender el gasto social, tomando en cuenta que debe ir aparejado de mayor igualdad de oportunidades económicas, como el acceso a empleos, información y tecnología, acceso al crédito y acceso a infraestructuras físicas.

La liberación comercial obligará a incrementar la demanda de la mano de obra y mejorará la distribución del ingreso, es decir, en la medida en que las nuevas exportaciones, sean intensivas en mano de obra, se ampliará la demanda de trabajo. En muchos casos, los procesos de liberación comercial han estado acompañados de cambios tecnológicos, que generan un mayor crecimiento de la economía.

Gráfico No.17

Pobreza Ecuador



Fecha	Valor
1998	37,39
1999	40,33
2006	31,30

Fuente: INEC

Elaborado por: INEC

El núcleo de la pobreza se caracteriza por no contar con un ingreso suficiente para un nivel mínimo de consumo, ni satisfacen sus necesidades más elementales. Se encuentran

en clara situación de exclusión social y, generalmente, poseen más de una necesidad insatisfecha. Su incapacidad para integrarse adecuadamente a la sociedad puede observarse empíricamente, ya que entre las carencias más frecuentes se encuentra la de inasistencia escolar.

2.1.3.2. Holanda

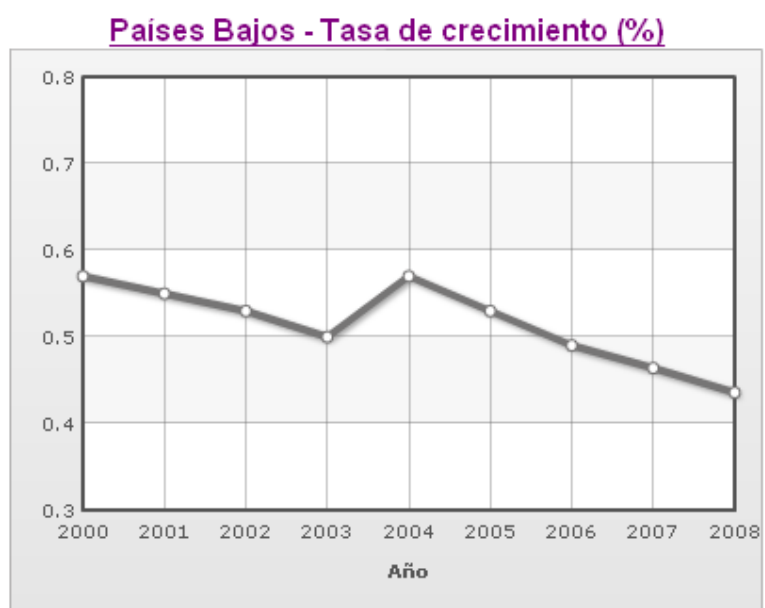
2.1.3.2.1. Tasa de crecimiento:

Es un promedio porcentual anual del cambio en el número de habitantes, como resultado de un superávit o déficit de nacimientos y muertes, y el balance de los migrantes que entran y salen de un país.

Tasa de crecimiento: 0,436% (2008 estimado)

Gráfico No. 18

Tasa de Crecimiento Holanda



Fuente: IndexMundi

Elaborado por: IndexMundi

Tabla No. 4

Tasa de Crecimiento Ecuador-Holanda

Tabla comparativa de la tasa de crecimiento entre Ecuador y Holanda.

			
129	Ecuador	0.94	
130	Montenegro	0.93	
131	Argentina	0.92	
132	Chile	0.91	
142	Irán	0.79	
143	Islandia	0.78	
144	Jamaica	0.78	
	Antillas		
145	Neerlandesas	0.75	
	San Cristóbal		
146	y Nieves	0.75	
	Corea del		
147	Norte	0.73	
148	Azerbaiyán	0.72	
149	Liechtenstein	0.71	
151	Ucrania	0.65	
152	Tailandia	0.64	
153	Estonia	0.63	
154	China	0.63	
165	Sudáfrica	0.5	
167	Uruguay	0.49	
168	Rusia	0.47	
	Países		
169	Bajos	0.44	

Fuente: IndexMundi

Elaborado por: IndexMundi

El comercio holandés está compuesto sobre todo por maquinaria y material de transporte, productos químicos, minerales combustibles y productos agrícolas. La partida de importación más importante es el petróleo procedente de Rusia. La importación de ordenadores de China ocupa el segundo puesto.

Las exportaciones ecuatorianas a Holanda crecieron de 125 millones de dólares (aproximado) en el 2003; a 251 millones de dólares (aproximado) en el 2005, pese a las dificultades que atraviesa el sector productivo nacional y a la crisis política. Entre los principales productos destacan los agroindustriales, camarones, jugo concentrado de maracuyá, rosas, petróleo crudo y café (en extracto y descafeinado), coliflor, brócoli, frutas en diversas presentaciones (jaleas, purés y pastas), banano, tabaco, cacao y jugos de piña.

A pesar del importante dinamismo mostrado por las exportaciones ecuatorianas durante los últimos años, existen posibilidades de incrementar y diversificar los flujos comerciales, especialmente si se consideran las potencialidades del mercado holandés formado por más de 15 millones de consumidores, con alto poder de compra y larga tradición en cuanto a consumo de productos importados.

2.1.4. Entorno Tecnológico

En un país como el Ecuador, donde los recursos económicos son insuficientes para cubrir todas las necesidades, la investigación científica y la creación de nuevas tecnologías deben responder a las necesidades de desarrollo.

La ciencia por sí misma es útil, pero su aplicación a la vida diaria y a resolver los problemas primarios de la gente en términos de alimentación, salud, educación y productividad es su esencia misma.

Los frutos de la investigación desarrollada en Ecuador han aparecido en algunas áreas concretas como se ha dado en el campo agropecuario con la creación de nuevas variedades de plantas más resistentes a determinadas enfermedades y de mejor calidad.

La Unesco sugiere destinar por lo menos el 1% del PIB a la ciencia y tecnología. Al invertir más % del PIB en estas áreas, el país tendría la posibilidad de mejorar su productividad. Ecuador en Latinoamérica es pionero en la exportación del banano y luego le sigue Costa Rica; sin embargo, este segundo país produce más toneladas por hectáreas, por la única razón: emplea a la investigación para innovar tecnológicamente sus procesos y productos. Este es solo un ejemplo de que por la falta de presupuesto para investigación científica, Ecuador puede perder su nombre de “Primer exportador de banano” y seguir a la zaga en los demás temas.

Estados Unidos, Japón y ahora Corea o Singapur saben del valor de la tecnología y por eso que sus gobiernos invierten grandes cantidades para ser competitivos. En Europa se denomina a la investigación científica “la niña mimada”, al proponer una inversión de 100.000 millones de euros cada año, mientras en nuestro Ecuador, retrocedemos sin una visión que nos permita un anclaje en estos dos ejes para ser mejores y tener bases para el desarrollo socio-económico.

2.2. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA

2.2.1. Riesgo de ingreso de competidores potenciales¹³

Puesto que la industria de la Fundición es de consumo exclusivo y se puede encontrar con facilidad sustitutos es muy inestable en el país, el riesgo de ingreso de competidores es muy elevado ya que no se necesita estudios, ni edificación para elaborar los productos, solamente experiencia, los obreros que trabajan en empresas de renombre luego de unos años son los competidores principales, los productos que ellos elaboran no son de la misma resistencia, pero tiene la misma funcionalidad.

Las barreras de ingreso en la industria son fuertes en vista de que existen empresas como:

En el área de reciclaje:

- RIMESA, es una empresa ecuatoriana ubicada en la ciudad de Guayaquil, tiene 100 trabajadores, y se encuentra 25 años en el mercado ecuatoriano.¹⁴
- RECYNTER, es una empresa ecuatoriana comercializadora de metales reciclados, su principal centro de acopio queda ubicado en la ciudad de Guayaquil.¹⁵

¹³ Información proporcionada por el Ing. Jaime Chávez ;Gerente de Ecuainox

¹⁴ www.ecuadoracambiode.com

¹⁵ www.recynter.com.ec

En el área de fundición:

- FUNDIEC, es una empresa ecuatoriana ubicada en la ciudad de Quito, y se dedica a la fundición de metales.¹⁶
- ECUAVALVULA, se encuentra 25 años en el mercado ecuatoriano, prestando sus servicios de fundición.¹⁷
- DEL VALLE METALCAST FOUNDRY, empresa ubicada en Sangolquí, Ecuador, desde el año 1986, presta servicios de fundición de metales.¹⁸

2.2.2. Rivalidad entre compañías establecidas¹⁹

Se podría afirmar que en la actualidad el sector metalúrgico es muy competitivo. Ecuainox en la actualidad representa entre el 3 y 5% del mercado nacional, y ha captado alrededor de 120 clientes, que representan el 1% del mercado total.

2.2.3. Productos sustitutos.

En el mercado metalúrgico lo que prevalece es el tipo de aleación ofrecida. Por tanto Ecuainox ofrece los productos sustitutos con mejores y distintas aleaciones de mejor calidad que le dan un valor agregado al producto final.

¹⁶ www.fundiec.com

¹⁷ www.ecuavalvula.com

¹⁸ www.jcrfundiciones.com

¹⁹ Información proporcionada por el Ing. Jaime Chávez ;Gerente de Ecuainox

2.2.4. Miembros claves de la Industria (Key Players)

Se ha considerado dentro de la industria a los key players ya que son una amenaza y su crecimiento implica menores ingresos para Ecuainox.

Dentro de este grupo tenemos:

- En el área de reciclaje:²⁰
 - o RIMESA
 - o RECYNTER
- En el área de fundición:
 - o FUNDIEC
 - o ECUAVALVULA
 - o DEL VALLE METALCAST FOUNDRY

2.2.5. Estrategias y objetivos de Key players

En el área de reciclaje:

- o RIMESA:

Tiene como objetivo la preservación del medioambiente, lo cual les ayudado a situarse entre los líderes del mercado nacional e internacional, generando a través de sus actividades comerciales y ecológicas una fuente directa e indirecta de ingresos. Cuenta

²⁰ Información proporcionada por el Ing. Jaime Chávez ;Gerente de Ecuainox

con certificación medioambiental y sistema de control radioactivo que aseguran el buen manejo de los materiales, evitando el incremento de la contaminación y contribuyendo a la conservación de sus limitados recursos naturales aportando al bienestar de generaciones futuras e incluso la presentes.

o RECYNTER:

Reciclan para limpiar nuestro mundo y garantizar a las nuevas generaciones un mejor país para vivir. Su objetivo es ser los mejores recicladores del ecuador, creando trabajo y apoyando el desarrollo personal del mayor numero de recicladores de nuestro país.

- En el área de fundición:

o FUNDIEC:

Es una empresa líder en el mercado ecuatoriano, su objetivo es garantizar el cuidado medioambiental.

o ECUAVALVULA:

Su objetivo es el cuidado del medio ambiente y cumplir con los requisitos de sus clientes con excelencia y eficacia.

o DEL VALLE METALCAST FOUNDRY:

Su estrategia para llegar al mercado internacional es principalmente el cuidado medio ambiental, para la cual optimiza sus procesos y tienen un sistema de chimeneas que reduce la emisión de gases producidos por la fundición. También cumplen con los requisitos especificados por sus clientes.

Su objetivo principal es su personal, por lo tanto cuenta con seguridad industrial.

2.3. ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA

2.3.1. Competidores Actuales

Los competidores actuales de Ecuainox S.A. son los mencionados a continuación:

- En el área de reciclaje:
 - o RIMESA
 - o RECYNTER
- En el área de fundición:
 - o FUNDIEC
 - o ECUAVALVULA
 - o DEL VALLE METALCAST FOUNDRY

2.3.2. Motivación del Cliente

La motivación del cliente es un factor importante al momento de ofrecer un producto que cumpla sus necesidades, tomando en cuenta que en el mercado podremos encontrar similares a los que se está ofertando.

Ecuainox S.A., para motivar a sus clientes ha creído necesario ofrecer:

- Calidad: comparada con la competencia las aleaciones utilizadas por la empresa tiene un valor agregado, son los únicos en el mercado que utilizan hierro dúctil y

acero inoxidable para sus productos. El producto final tiene un acabado incomparable.

- Seriedad de la Empresa: el cuerpo de técnicos de Ecuainox evalúa cada material utilizado en la fundición y si algún material no pasa las medidas de calidad inmediatamente es desechado.

2.4. ANÁLISIS DEL MERCADO

2.4.1. Mercado captado

El mercado captado por la empresa es del 3 a 5% a nivel nacional, tiene una cartera de clientes de 120 que representa el 1% del total general.

2.5. OPORTUNIDADES

2.5.1. Oportunidades de Ecuainox

- Existe mercado internacional que requieren de los servicios de la empresa.
- Carencia local de profesionales y empresas especializadas en fundición.
- Reemplazo de piezas fundidas importadas por piezas fabricadas localmente.
- Incremento de la demanda de productos fundidos en la Unión Europea.

- Incremento en la Unión Europea de costos en productos fundidos debido a la aplicación de estrictas normas de control ambiental.

2.6. AMENAZAS

2.6.1. Amenazas de Ecuainox

- Aparecimiento de nuevos competidores con hornos de inducción.
- Presencia de clientes corruptos que demandan productos de fundición sin estándares.
- Presencia de productos importados de baja calidad, a un bajo precio.
- Falta de ética de la competencia.
- Falta de control a la competencia en la aplicación de las leyes de tributación, de seguridad social, ambiental y responsabilidad civil por parte de las entidades de control.
- Inestabilidad política y jurídica en el país.
- Creciente demanda de chatarra a nivel mundial.
- Alto costo de la energía eléctrica por la estructura tarifaria actual.
- Carencia total de insumos, materias primas, servicios, y equipos de fundición.

CAPITULO 3

ANÁLISIS INTERNO

ANTECEDENTES DE ECUAINOX S.A.

3.1. ECUAINOX S.A.

3.1.1. Misión

Para la elaboración de su misión han tomado en cuenta varios aspectos que son de mucha importancia tales como, la descripción de quienes son, cuales son sus productos, como y para quien los elaboran.

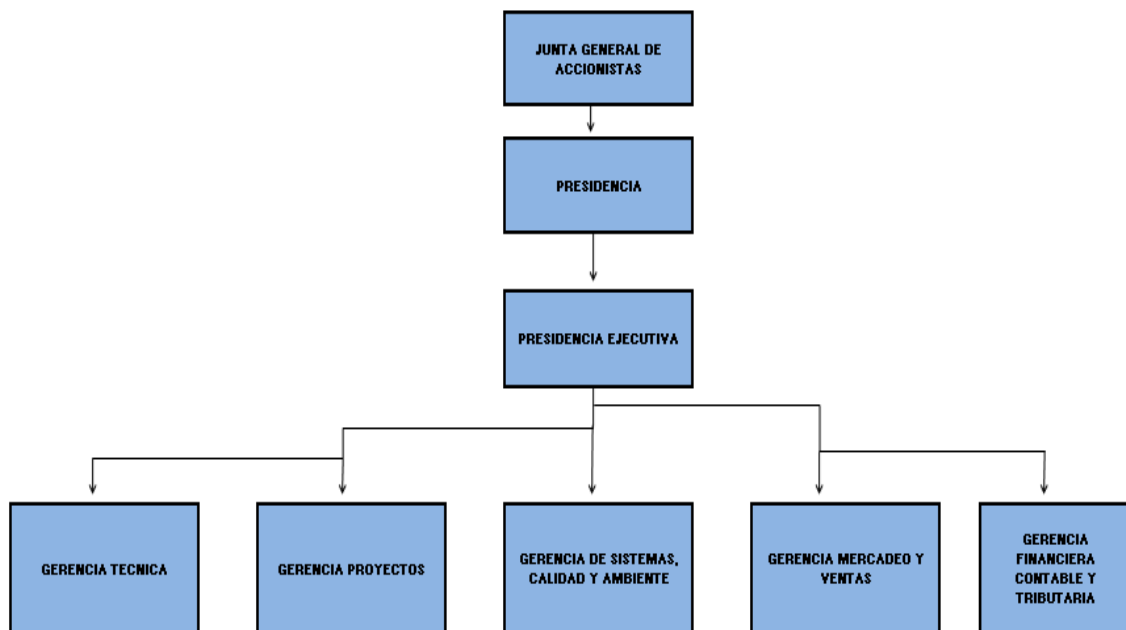
“Producción de piezas fundidas, bienes y servicios en los siguientes materiales: aceros, hierros y aleaciones de aluminio, acorde con los requerimientos específicos de los clientes, cumpliendo normas y leyes nacionales e internacionales; reciclando los materiales ferrosos y no ferrosos disponibles en el mercado, con insumos importados, aplicando mano de obra especializada y tecnología de punta, preservando el medio ambiente y fundamentados en valores éticos y morales.”

3.1.2. Estructura Organizacional

La Estructura Organizacional nos permite establecer un sistema de papeles que han de desarrollar los miembros de una entidad para trabajar juntos de forma óptima y que se alcancen las metas fijadas en la planificación.²¹

Gráfico No. 19

Estructura Organizacional



Fuente: Ecuainox S.A.

Elaborado por: Ecuainox S.A.

²¹ www.lycos.es

3.1.3. Infraestructura

Tiene una excelente infraestructura, se encuentra ubicada en la Panamericana Norte kilometro 14 ½ calle 25 de Noviembre, cuenta con un Horno de Inducción de alta tecnología y dispone de un laboratorio con equipos como: Termocupla de inmersión que se aplica al monitoreo de temperaturas de fusión para la elaboración de aleaciones y un Espectrómetro de plasma que está diseñado para el análisis de muestras metálicas provenientes de materias primas, bodegas especiales para el almacenaje de sus químicos y arenas especiales para la fundición. Tiene ares especialmente para el maquinado, moldeo, desmoldeo, terminado, acabado y embalaje de los productos.

3.1.4. Servicios que ofrece²²

Ecuainox S.A. es una industria de pequeña escala que se dedica a la creación y elaboración de piezas fundidas en acero inoxidable, hierro dúctil y hierro gris. Con su gran variedad de piezas fundidas puede proveer al mercado profesional y al mercado del consumidor a través de una red de distribuidores.

²² Fotografías ; Anexo “A”

3.2. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL

3.2.1. Situación actual de Ecuainox

La Empresa se encuentra en proceso de cambiar su razón social de Fundireciclar Cia.Ltda a Ecuainox S.A., han visto la necesidad de hacerlo ya que en Mercados Internacionales las compañías limitadas y empresas familiares son vistas como industrias problemáticas, además tienen como visión el poder cotizar en la bolsa de valores. Igualmente están en proceso de aumento de su capital.

Siempre pensando en la satisfacción cliente está realizando convenios con empresas Internacionales, para el mejoramiento del mismo.

En vista de la falta de tecnología no han podido realizar exportaciones de productos terminados, es por esta razón que han desarrollando los siguientes proyectos:

PUM (Programa de Asesores Holandeses) es un convenio con una Empresa Holandesa, para la transferencia y capacitación tecnológica, esto ayudará al mejoramiento de la elaboración de los productos y desde luego una satisfacción total del cliente.

EVD (Agencia Holandesa para el comercio y cooperación Internacional) otra Industria Holandesa está ayudando a la Empresa en la busca de un potencial colaborador para la elaboración de productos terminados, para que sean luego exportados hacia la Unión Europea.

En el mes de Junio del 2008 asistieron a una feria en China para realizar alianzas estratégicas con Industrias que se encuentran en el mismo.

Además están realizando inversiones locales e uniones estratégicas con la CFN, para el ingreso en el Mercado Local.

Por el momento se encuentran realizando exportaciones de chatarra en acero inoxidable a Holanda.

Su principal objetivo al realizar alianzas estratégicas con otros países es que sus productos salgan directamente de la Empresa al cliente como producto final, no como producto semi-elaborado como se lo entrega en la actualidad.

Tienen un proyecto para franquiciar los procesos de fundición, en este caso el Cubilote, que es un horno a carbón.

En Ecuador son únicos en la aplicación del sistema de resinas furánicas para el proceso de moldeo. Esto les permite ofrecer piezas fundidas de complejidad media con una excelente calidad.

Localmente la industria de la fundición no se ha desarrollado y por esta razón no tienen competidores.

Tienen un horno de inducción de última generación, para la producción de piezas fundidas en acero inoxidable.

Ecuainox S.A. agrega valor a la chatarra especial transformándola en producto final, este proceso es muy importante, ya que en la Unión Europea requieren de productos finalizados de una excelente calidad con certificaciones internacionales como es ISO 9001-2000, en la que la Empresa está en proceso de obtenerla, esto es debido a la no existencia de Empresas fundidoras en este Mercado Internacional.

Su propósito es enviar el 80% de su producción a Mercados Internacionales, ya que estas industrias requieren de estos productos especializados.

Compiten con productos de empresas locales, pero estas empresas están enfocadas en el precio y no en la calidad del mismo.

La Empresa se encuentra en constante actualización de su misión, visión, valores corporativos y política de calidad, esto es debido a su gran preocupación de ofrecer productos de excelente calidad satisfaciendo a sus clientes en su totalidad.

3.3. ANÁLISIS FINANCIERO

3.3.1. Análisis de la Situación Financiera de Ecuainox.²³

Se puede observar cual es la situación financiera de la empresa en sus Balances Generales y sus Estados de Perdidas y Ganancias del los años 2006 y 2007.

²³ Información proporcionada por la Lic. Narcisa Navarrete; Contadora de Ecuainox

FUNDIRECICLAR COMPAÑÍA LIMITADA

BALANCE GENERAL

DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2006

ACTIVO					503.329,60
ACTIVO CORRIENTE				197.657,06	
DISPONIBLE			584,59		
CAJA CHICA		200,00			
BANCOS		384,59			
EXIGIBLE			68.617,74		
CLIENTES		44.671,60			
CLIENTES LOCALES	20.703,45				
CLIENTES DEL EXTERIOR	25.000,00				
(-) PROVISION CUENTAS INCOBRABLES	-1.031,85				
ANTICIPO SUBCONT.PROVEEDORES		21.912,20			
PRESTAMOS Y ANTICIPOS DE PERSONAL		572,52			
PRESTAMOS A TERCEROS		721,42			
PRESTAMOS A SOCIOS		0,00			
DEPOSITOS EN GARANTIA		740,00			
IMPUESTOS RETENIDOS A EMPRESA			45.612,47		
CREDITO TRIBUTARIO (IVA RETENIDO)		0,00			
CREDITO TRIBUTARIO (RENTA)		3.924,77			
CREDITO FISCAL A FAVOR DE LA EMPRESA		41.687,70			
REALIZABLE			49.545,09		
INVENTARIO MATERIALES		23.956,53			
INVENTARIO PRODUCTOS TERMINADOS		13.493,70			
IMPORTACIONES EN TRANSITO		12.094,86			
EXPORTACIONES EN TRANSITO		0,00			
OTROS ACTIVOS			33.297,17		
PROYECTOS EN CURSO		33.297,17			
GASTOS ANTICIPADOS		0,00			
ACTIVO FIJO				305.672,54	
ACTIVO FIJO TANGIBLE			336.684,33		
MUEBLES Y ENSERES		491,83			
EQUIPO DE OFICINA		1.469,80			
EQUIPO Y HERRAMIENTAS		18.522,07			
MAQUINARIA		251.833,41			
VEHICULO		8.928,57			
EQUIPO DE COMPUTACION		6.869,21			
SOFTWARE		5.014,13			
MODELOS		10.113,01			
INSTALACIONES EQUIPOS (ACTIVOS)		33.442,30			
DEPRECIACION ACUMULADADA			-31.011,79		
MUEBLES Y ENSERES		-141,81			
EQUIPO DE OFICINA		-238,55			
EQUIPO Y HERRAMIENTAS		-5.388,39			
MAQUINARIA		-17.541,85			
VEHICULO		-1.785,72			
EQUIPO DE COMPUTACION		-4.912,36			
SOFTWARE		-115,60			
MODELOS		-887,51			
ACTIVO DIFERIDO				0,00	

FUNDIRECICLAR COMPAÑÍA LIMITADA
BALANCE GENERAL
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2006

PASIVO					334.425,95
CORRIENTE				76.717,95	
CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR			62.848,90		
PROVEEDORES LOCALES		49.927,78			
PROVEEDORES DEL EXTERIOR		5.000,00			
PRESTAMOS DE TERCEROS		1.921,12			
ANTICIPO DE CLIENTES		6.000,00			
OBLIGACIONES POR PAGAR			4.073,86		
OBLIGACIONES IESS POR PAGAR		2.309,14			
BENEFICIOS SOCIALES POR PAGAR		785,49			
IMPUESTOS IVA POR PAGAR		0,00			
IMPUESTOS RET.FTE. POR PAGAR		423,49			
IMPUESTOS RET.IVA. POR PAGAR		555,74			
GASTOS POR PAGAR			9.795,19		
CUENTAS POR PAGAR PERSONAL		300,15			
LIQUIDACIONES POR PAGAR PERSONAL		88,22			
REPORTES DE GASTOS POR PAGAR		9.406,82			
PASIVO LARGO PLAZO				257.708,00	
PRESTAMOS BANCARIOS			223.348,03		
BANCO INTERNACIONAL		223.348,03			
PRESTAMOS DE SOCIOS			34.359,97		
PATRIMONIO					168.903,65
CAPITAL			400,00		
CAPITAL SUSCRITO		400,00			
APORTES SOCIOS ACCION.FUTURAS CAPITALIZA.			130.000,00		
RESERVAS			17.889,04		
UTILIDAD DEL EJERCICIO AL 31/12/2007			20.614,61		
(ANTES DE 15% E IMPUESTOS)					
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO					503.329,60

FUNDIRECICLAR CIA. LTDA.

**ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2006**

INGRESOS				467.538,61
VENTA DE PRODUCTOS			466.041,63	
PRODUCTOS HIERRO GRIS		89.859,19		
PRODUCTOS ALUMINIO		50.352,50		
PRODUCTOS ACERO INOXIDABLE		1.859,26		
PRODUCTOS MATERIA PRIMA		133.992,86		
PRODUCTOS EXPORTADOS		82.030,00		
OTROS PRODUCTOS		106.732,82		
VENTA DE SERVICIOS		1.215,00		
INGRESOS NO OPERACIONALES			1.496,98	
EGRESOS				
COSTO DE VENTAS				295.127,08
COSTO DE FABRICACION Y VENTAS			294.205,78	
PRODUCCION HIERRO GRIS		50.664,11		
PRODUCCION ALUMINIO		24.940,10		
PRODUCCION ACERO INOXIDABLE		80,00		
COSTO VENTAS MATERIA PRIMA		108.577,34		
COSTO PRODUCTOS EXPORTADOS		61.594,91		
COSTO OTROS PRODUCTOS		48.349,32		
COSTO VENTAS SERVICIOS			921,30	
GASTOS DE VENTAS				12.202,61
GASTOS REMUNERACION EMPLEADOS				49.734,05
GASTOS GENERALES DE ADMINISTRACION				61.149,99
GASTOS FINANCIEROS				28.710,27
TOTAL COSTOS Y GASTOS				446.924,00
UTILIDAD DEL 01/01/2006 AL 31/12/2006				20.614,61
(ANTES DE 15% PARTIC. TRABAJ. E IMPUESTOS)				

CONCILIACION PARA EL CALCULO DEL IMPUESTO A LA RENTA

UTILIDAD DEL EJERCICIO				20.614,61
(-) PARTICIPACION TRABAJADORES				3.381,32
(+) GASTOS NO DEDUCIBLES				1.927,50
(=) UTILIDAD GRAVABLE				19.160,79
(-) UTILIDAD A REINVERTIR Y CAPITALIZAR				13.825,66
(=) SALDO UTILIDAD GRAVABLE				5.335,13
IMPUESTO A LA RENTA CAUSADO				3.407,63
(-) RETENCIONES EN LA FUENTE				3.134,58
IMPUESTO A LA RENTA A PAGAR				273,05

FUNDIRECICLAR COMPAÑÍA LIMITADA

BALANCE GENERAL

DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2007

ACTIVO					498.406,68
ACTIVO CORRIENTE				175.732,62	
DISPONIBLE			12.620,38		
CAJA CHICA		0,00			
BANCOS		12.620,38			
EXIGIBLE			61.841,92		
CLIENTES		22.335,03			
CLIENTES LOCALES	20.564,83				
CLIENTES DEL EXTERIOR	2.748,00				
(-) PROVISION ICUENTAS NCOBRABLES	-977,80				
ANTICIPO SUBCONT. PROVEEDORES		22.870,07			
PRESTAMOS Y ANTICIPOS DE PERSONAL		200,00			
PRESTAMOS A TERCEROS		7.379,90			
PRESTAMOS A SOCIOS		0,00			
DEPOSITOS EN GARANTIA		9.056,92			
IMPUESTOS RETENIDOS A EMPRESA			61.566,56		
CREDITO TRIBUTARIO (IVA RETENIDO)		49,45			
CREDITO TRIBUTARIO (RENTA)		7.690,77			
CREDITO FISCAL A FAVOR DE LA EMPRESA		53.826,34			
REALIZABLE			35.488,10		
INVENTARIO MATERIALES		25.691,91			
INVENTARIO PRODUCTOS TERMINADOS		8.071,04			
IMPORTACIONES EN TRANSITO		1.725,15			
EXPORTACIONES EN TRANSITO		0,00			
OTROS ACTIVOS			4.215,66		
PROYECTOS EN CURSO		4.215,66			
GASTOS ANTICIPADOS		0,00			
ACTIVO FIJO				322.674,06	
ACTIVO FIJO TANGIBLE			395.754,61		
MUEBLES Y ENSERES		491,83			
EQUIPO DE OFICINA		1.469,80			
EQUIPO Y HERRAMIENTAS		21.509,63			
MAQUINARIA		270.139,84			
VEHICULO		8.928,57			
EQUIPO DE COMPUTACION		6.869,21			
SOFTWARE		12.744,13			
MODELOS		13.783,01			
INSTALACIONES EQUIPOS (ACTIVOS)		59.818,59			
DEPRECIACION ACUMULADADA			-73.080,55		
MUEBLES Y ENSERES		-182,81			
EQUIPO DE OFICINA		-358,10			
EQUIPO Y HERRAMIENTAS		-7.101,40			
MAQUINARIA		-43.213,21			
VEHICULO		-3.273,82			
EQUIPO DE COMPUTACION		-7.171,00			
SOFTWARE		-3.507,36			
MODELOS		-2.112,19			
INSTALACIONES EQUIPOS (ACTIVOS)		-6.160,66			
ACTIVO DIFERIDO				0,00	

FUNDIRECICLAR COMPAÑÍA LIMITADA

BALANCE GENERAL

DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2007

PASIVO					319.706,53
CORRIENTE				102.396,84	
CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR			95.984,67		
PROVEEDORES LOCALES		38.433,16			
PROVEEDORES DEL EXTERIOR		13.390,60			
PRESTAMOS DE TERCEROS		28.057,76			
ANTICIPO DE CLIENTES		16.103,15			
OBLIGACIONES POR PAGAR			3.889,39		
OBLIGACIONES IESS POR PAGAR		2.284,09			
BENEFICIOS SOCIALES POR PAGAR		1.136,48			
IMPUESTOS IVA POR PAGAR		-1.146,75			
IMPUESTOS RET.FTE. POR PAGAR		993,37			
IMPUESTOS RET.IVA. POR PAGAR		622,20			
GASTOS POR PAGAR			2.522,78		
CUENTAS POR PAGAR PERSONAL		566,46			
LIQUIDACIONES POR PAGAR PERSONAL		88,22			
REPORTES DE GASTOS POR PAGAR		1.868,10			
PASIVO LARGO PLAZO				217.309,69	
PRESTAMOS BANCARIOS			179.851,93		
BANCO INTERNACIONAL		179.851,93			
PRESTAMOS DE SOCIOS			37.457,76		
PATRIMONIO					178.700,15
CAPITAL			400,00		
CAPITAL SUSCRITO		400,00			
APORTES SOCIOS ACCION.FUTURAS CAPITALIZA.			143.813,13		
RESERVAS			17.889,04		
UTILIDAD DEL EJERCICIO AL 31/12/2007			16.597,98		
(ANTES DE 15% E IMPUESTOS)					
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO					498.406,68

FUNDIRECICLAR CIA. LTDA.
ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS
AL 31 DE DICIEMBRE DE 2007

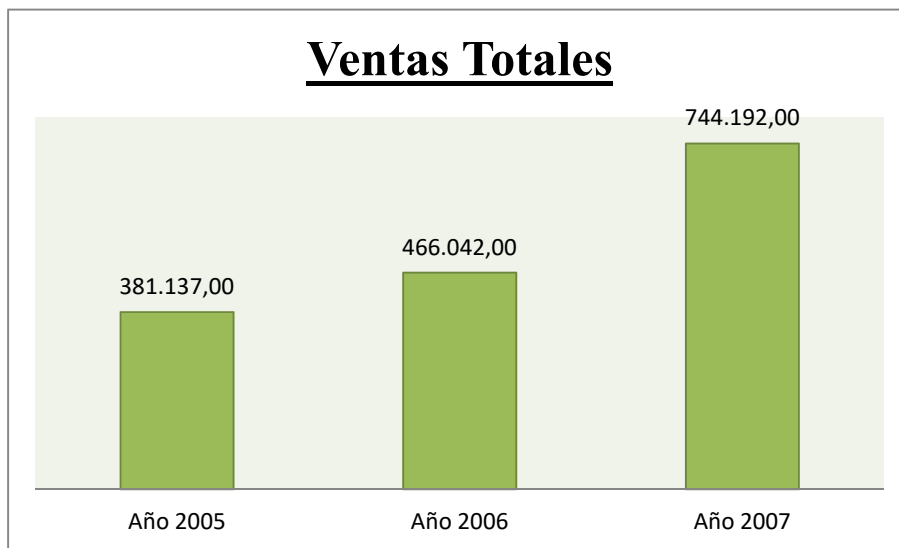
INGRESOS			750.699,42
VENTA DE PRODUCTOS		744.156,30	
PRODUCTOS HIERRO GRIS	114.270,32		
PRODUCTOS ALUMINIO	23.025,50		
PRODUCTOS HIERRO AL CROMO	3.120,00		
PRODUCTOS MATERIA PRIMA	163.285,99		
PRODUCTOS IMPORTADOS	54.320,00		
PRODUCTOS EXPORTADOS	205.968,20		
OTROS PRODUCTOS	178.624,93		
VENTA DE SERVICIOS	1.541,36		
INGRESOS NO OPERACIONALES		6.543,12	

EGRESOS			
COSTO DE VENTAS			543.143,05
COSTO DE FABRICACION Y VENTAS		543.143,05	
PRODUCCION HIERRO GRIS	97.996,30		
PRODUCCION ALUMINIO	6.532,72		
PRODUCTOS HIERRO AL CROMO	2.438,04		
COSTO VENTAS MATERIA PRIMA	128.608,38		
COSTO PRODUCTOS IMPORTADOS	34.684,79		
COSTO PRODUCTOS EXPORTADOS	191.324,23		
COSTO OTROS PRODUCTOS	57.179,64		
COSTO VENTAS SERVICIOS	241,50	0,00	
OTROS COSTOS DE PRODUCCION	24.137,45		
GASTOS DE VENTAS			25.730,27
GASTOS REMUNERACION EMPLEADOS			11.432,90
GASTOS GENERALES DE ADMINISTRACION			120.301,08
GASTOS FINANCIEROS			32.299,24
GASTOS NO DEDUCIBLES			1.194,90
TOTAL COSTOS Y GASTOS			734.101,44
UTILIDAD DEL EJERCICIO AL 31/12/2007			16.597,98

En las Ventas Totales podemos ver que en el año 2006 existió un declive pero en el año 2007 casi fue duplicado el valor de las ventas.

Gráfico No.20

Ventas Totales de Ecuainox S.A.



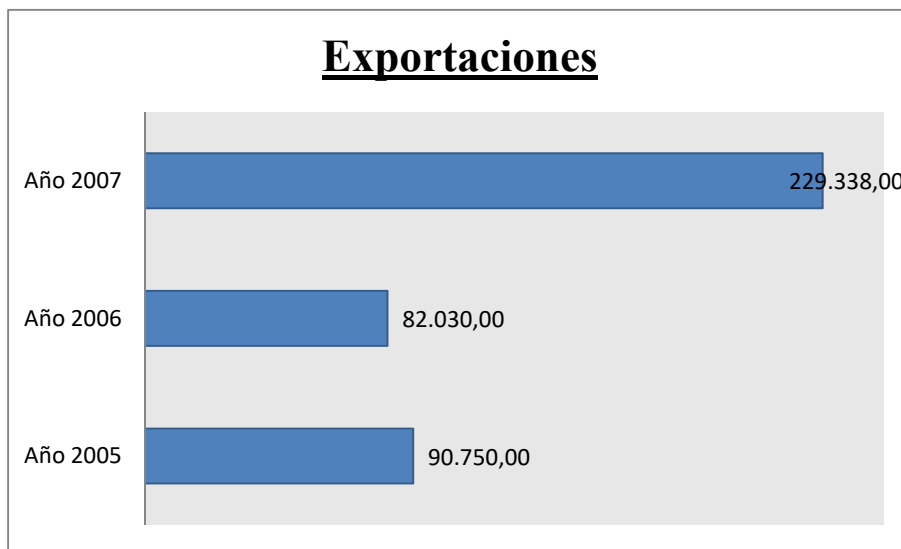
Fuente: Ecuainox S.A.; Departamento Financiero

Realizado por: Autora

Como se puede visualizar en el gráfico No. 21, es importante la creación del Departamento de Comercio exterior, ya que año a año las exportaciones de Ecuainox han aumentado considerablemente.

Gráfico No.21

Exportaciones de Ecuainox S.A.



Fuente: Ecuainox S.A.; Departamento Financiero

Elaborado por: Autora

CAPITULO 4

Plan estratégico de la Empresa Ecuainox S.A.

4.1. PLAN ESTRATÉGICO

El plan estratégico de ECUAINOX fue diseñado por la Presidencia Ejecutiva y Gerencia de Proyectos a mediados de diciembre de 2007 a través de la realización de talleres con la participación de los representantes de todas las áreas o dependencias de la empresa.

En este Plan Estratégico están descritos la Misión, Visión, Valores y Principios, el análisis FODA, el análisis estratégico y presentación de las Estrategias desde el punto de vista de las perspectivas Financiera, Cliente, Procesos y Desarrollo-Aprendizaje.

A continuación se describe el resumen de los elementos del Plan Estratégico definidos para un período de un año.

4.1.1. Misión

Considerando a la misión como la esencia, la razón de ser de la organización, que otorga sentido y valor a su existencia y actividad y que incluye los elementos de identidad (quiénes somos), actividad (qué hacemos), finalidad u objetivo (para quién lo hacemos), a continuación se describe el enunciado de la misión:

“Producción de piezas fundidas y bienes en los siguientes materiales: aceros, hierros y aleaciones de aluminio, acorde con los requerimientos específicos de los clientes, cumpliendo normas y leyes nacionales e internacionales; reciclando los materiales ferrosos y no ferrosos disponibles en el mercado, con insumos importados, aplicando mano de obra especializada y tecnología de punta, preservando el medio ambiente fundamentados en valores éticos y morales.”

4.1.2. Visión

Esta frase nos describe que es lo que la empresa quiere alcanzar y en que tiempo lo va ha desarrollar.

“Producir componentes fundidos de alto valor agregado y brindar servicios en aleaciones especiales para bienes del mercado local y de exportación”

4.1.3. Valores Corporativos:

Debemos tener en cuenta que Ecuainox no solo se preocupa de entregar un producto de excelente calidad a un cliente satisfecho cumpliendo con todos los requerimientos tanto medio ambientales como tecnológicos, sino también de su cliente más importante que

son los obreros y trabajadores de su Empresa, es por esto que se ha preocupado del trato al personal tanto dentro como fuera de la empresa.

Estos valores nos demuestran las convicciones de cómo la empresa se encuentra manejada.

- **Honestidad**

Nuestro personal demuestra su honestidad actúa con rectitud, sinceridad, veracidad, integridad, honradez, entereza y humildad.

- **Espíritu de equipo**

Realizar las acciones enfocadas a un propósito común, en un marco de unión, colaboración, apoyo, entendimiento y armonía, lo que garantiza la integración, buen clima laboral y compromiso con los objetivos.

- **Capacidad de innovación**

Somos una empresa innovadora para atender y satisfacer los requerimientos de los clientes.

- **Profesionalismo**

Nuestro equipo está integrado por personal técnico especializado de reconocida capacidad profesional.

- **Ética**

Operamos en el más estricto sentido de la ética profesional.

- **Confidencialidad**

Asumimos la confidencialidad en la relación con nuestros clientes como uno de nuestros valores profesionales más esenciales.

- **Lealtad empresarial**

Compromiso personal y profesional con la empresa

- **Preservación del medio ambiente**

Compromiso con el cuidado del medio ambiente a través del cumplimiento de normas y reglamentaciones de la Dirección Metropolitana de Medio Ambiente del Distrito Metropolitano de Quito.

4.1.4. **Política de calidad de Ecuainox²⁴**

“Producir piezas fundidas, bienes y servicios en los siguientes materiales: aceros, hierros y aleaciones de aluminio, para satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes del mercado nacional e internacional, cumpliendo normas y leyes nacionales e internacionales; reciclando los materiales ferrosos y no ferrosos disponibles en el mercado, con insumos importados, aplicando mano de obra especializada y tecnología de punta, mediante el mejoramiento continuo de los procesos y preservando el medio ambiente”

²⁴ Información proporcionada por el Ing. Diego Chávez; Representante de la Dirección.

4.1.5. Análisis del Entorno

Inflación fin del período	2.5%
Crecimiento real del PIB	3.3%
Crecimiento real del PIB Petrolero	4.5%
Crecimiento real del PIB no petrolero	2.8%
PIB Nominal (en millones de USD)	32.719
Balanza Comercial % del PIB	+1.5%
Tasa de interés libor	3.6%
Exportaciones Totales (en millones de USD FOB)	7.372
Exportaciones no petroleras (millones de dólares FOB)	3.824
Importaciones Totales (millones \$ CIF)	7.427
Precio de exportación del petróleo para 25 presupuesto(\$/barril)	

4.1.6. Matriz FODA:

4.1.6.1. Fortalezas

4.1.6.1.1. Fortalezas de Ecuainox

FORTALEZAS
1 Cumplimiento con clientes internacionales 2 Difusión de nuestros servicios a través de WEB: www.ecuainox.com 3 Aplicación de garantías a productos entregados. 4 Participación en programas de Mercadeo con la Unión Europea. 5 Servicios de fundición especializados y personalizados. 6 Utilización de tecnología de punta en los procesos de ingeniería de fundición. 7 Empresa dinámica, innovadora y dispuesta al mejoramiento continuo de procesos y productos. 8 Aplicación de normas y procedimientos en los procesos de fundición. 9 Participación en programas de Asistencia Técnica con la Unión Europea. 10 Personal profesional de ingeniería mecánica y metalúrgica de cuarto nivel con experiencia. 11 Liderazgo, trabajo en equipo y clima laboral adecuado. 12 Disponibilidad de: espectrómetro de plasma para análisis de composición química de las aleaciones, moldeo de piezas con resina furánica y grupo electrógeno. 13 Capacidad de fusión de 1 tonelada del horno de inducción. 14 Responsabilidad Social y Ambiental.

4.1.6.2. Oportunidades

4.1.6.2.1. Oportunidades de Ecuainox

OPORTUNIDADES	
1	Carencia local de profesionales y empresas especializadas en fundición.
2	Existe Mercado internacional de clientes que requieren los servicios de fundición y reciclaje
3	Participación en nuevas ferias internacionales especializadas en fundición
4	Participación en los Comités de normalización del INEN en el área de Fundición.
5	Requerimiento en el mercado nacional de piezas fundidas en aleaciones especiales.
6	Reemplazo de piezas fundidas importadas por piezas de fundición fabricadas localmente.
7	Reemplazo de piezas fundidas en lugar piezas fabricadas por procesos de transformación tradicionales.
8	Carencia de servicios a nivel nacional de tratamientos térmicos de piezas mayores a 50 kilogramos y de análisis de composición química por espectrometría de plasma.
9	Incremento del parque automotor que demanda de repuesto de fundición
10	Carencia de producción a nivel nacional de piezas y bienes fundidos de calidad
11	Incremento de la demanda de productos fundidos en la Unión Europea
12	Incremento en la U.E. de costos en productos fundidos debido a la aplicación de estrictas normas de control ambiental.

4.1.6.3. Debilidades

4.1.6.3.1. Debilidades de Ecuainox

DEBILIDADES
1 Falta implementar los procesos productivos, manejo mecánicos de materiales, tratamientos térmicos, maquinados y complementación del laboratorio metalúrgico.
2 Falta de estandarización de los procesos y procedimientos.
3 Falta implementar el sistema automatizado de contabilidad de costos y de proforma
4 Mejoramiento de la programación de la producción
5 Falta implementar el departamento de Mercadeo y Comercialización.
6 Baja utilización de la capacidad instalada.
7 Calificar proveedores y lograr mejores condiciones y precios de negociación para los procesos de fundición a implementar
8 Incrementar el desarrollo de productos propios para la venta directa.
9 No disponer de manera formalizada de los procedimientos de la evaluación del desempeño del personal
10 No se ha generado los estímulos y premios al cliente y funcionarios de Fundirecicar.
11 No disponer de un sistema de gestión de calidad formalmente establecido y certificado
12 Ausencia de un plan de perfeccionamiento y capacitación permanente para el personal
13 Insuficiente capital de trabajo.
14 Carencia del departamento financiero.

4.1.6.4. Amenazas

4.1.6.4.1. Amenazas de Ecuainox

AMENAZAS
1 Aparecimiento de nuevos competidores con hornos de inducción
2 Presencia de clientes corruptos que demandan productos de fundición sin estándares de calidad.
3 Presencia de productos importados de baja calidad y precio bajo
4 Falta de ética de la competencia.
5 Falta de control a la competencia en la aplicación de las leyes de tributación, de seguridad social, ambiental y responsabilidad civil por parte de las entidades de control.
6 Inestabilidad política y jurídica del país
7 Precios bajos de la competencia
8 Volatilidad de los precios de los metales a nivel mundial.
9 Creciente demanda de chatarra a nivel mundial
10 Creciente demanda de chatarra a nivel nacional por instalación de procesadoras de acero.
11 Dificultad de importación directa desde los productores de insumos de fundición por baja demanda del mercado local.
12 Alto costo de la energía eléctrica por la estructura tarifaria actual.
13 Carencia total de insumos, materias primas, servicios, equipos de fundición.
14 Demanda limitada y alta variabilidad de productos requeridos.

4.1.7. Implementación Estratégica²⁵

Objetivo Estratégico	Estrategia
- Incrementar las ventas en un 15% respecto al año anterior. - Crédito para maquinaria y crédito para exportación. - Incrementar en un 15% la adquisición de materia prima principal. - Atención al cliente con equidad, calidad y honestidad y fortalecer el posicionamiento en el Mercado tanto nacional como internacional. - Implantar módulos de planificación de producción, catálogos de productos, inventarios, contabilidad de costos y proformas. - Actualizar el sitio web para promocionar los productos y servicios. - Capacitación del personal. - Implementar un programa de capacitación para el personal en los campos técnico y humano.	- Obtención de créditos para capital de trabajo, maquinaria complementaria y exportación con la CFN. - Responder oportunamente a los cambios del mercado globalizado de los metales y bienes de fundición para adquirir la materia prima principal (chatarra). - Incrementar la satisfacción del cliente y fortalecer el posicionamiento en el mercado personalizando su atención, realizar visitas a los clientes para ofertar los servicios. - Implantar un sistema automatizado de planificación de recursos empresariales para fundición. - Actualizar el sitio WEB y video corporativo, revisando una vez al año el número de visitas obtenidas. - Implementar un programa de capacitación para el personal en los campos técnico y humano. - Incentivar a los colaboradores de la empresa en función de su actitud y aptitud.

²⁵ Información obtenida del Proceso de gestión estratégica de Ecuainox S.A.

4.2. ANÁLISIS FODA²⁶

Se realizó una encuesta a los clientes internos de Ecuainox para obtener información y elaborar los lineamientos estratégicos, el universo de la investigación fue de 14 encuestados, los resultados obtenidos son los siguientes:

Encuesta²⁷

1. Conoce la política de la Empresa?

Si (5) No (9)

El 64.29% de los clientes internos no conocen la política de la empresa, ya que no han sido informados y no se ha difundido el mismo.

2. Conoce la Misión y la Visión de la Empresa?

Si (6) No (8)

El 57,14% no tiene conocimiento de la misión ni visión de Ecuainox, por la misma razón de no existencia de esta clase de información.

3. Es adecuado su ambiente de trabajo?

Si (12) No (2)

Es muy importante que el personal se sienta a gusto en su puesto de trabajo, ya que dan todo de sí al momento de cumplir sus funciones, la encuesta demuestra

²⁶ FRIEND Graham y ZEHLE Stefan; “Como Diseñar un Plan de Negocios”; Colección Finanzas y Negocios; 2008

²⁷ Anexo “B”

que el 85,71% se encuentran a gusto en su puesto de trabajo, esto no quita que se deba mejorar el mismo.

4. Considera usted que las ordenes de trabajo/producción han sido enviadas de manera clara y oportuna?

Si (9) No (5)

Existe un alto porcentaje de desentendimiento por parte de los obreros al momento de recibir alguna orden de trabajo y/o producción. El 35,71% tiene confusión ya que les entregan una orden de trabajo pero puede ser cambiada dos y tres veces.

5. Considera que la carga de trabajo asignada a usted es la adecuada?

Si (11) No (3)

Se puede observar que el 78,57% esta de acuerdo con su carga de trabajo.

6. Considera usted que el tiempo de trabajo está bien planificado?

Si (12) No (2)

El 5,71% planifica su trabajo desde e inicio, tomando en cuenta que en e transcurso del día puede ser cambiado varias veces.

7. Las órdenes de Producción son entregadas a tiempo?

Si (6) No (8)

El 57,14% no puede cumplir con el tiempo establecido ya que en varias ocasiones no tiene todo el material requerido.

8. Cree usted que las órdenes de producción se realizan de acuerdo a lo planificado?

Si (4) No (10)

Por lo mencionado en la pregunta 7.

9. La entrega de materiales es de manera oportuna?

Si (6) No (8)

El 57,14% cree no tener en el momento adecuado los materiales requeridos, ya que no existe una bodega la cual pueda despacharles los materiales necesarios.

10. Considera haber sido capacitado para la función que está desempeñando actualmente?

Si (4) No (10)

El 71,43% de los trabajadores no ha sido capacitado por la empresa, los conocimientos obtenidos fueron adquiridos por experiencias laborales anteriores o visualización del proceso a sus compañeros.

11. Usted considera que la capacitación fue?

Bueno 1 Regular 3

El 28,57% de los capacitados cree que su capacitación fue regular puesto que no fue muy clara su capacitación.

12. Su relación con los otros departamentos la considera:

Excelente (3) Buena (6) Regular (4) Mala (1)

La relación mayormente existente entre compañeras es buena, ya que no han existido problemas de ningún tipo.

13. Ha realizado alguna sugerencia para el Mejoramiento de la Empresa?

Si (7) No (7)

La mitad de los clientes internos ha realizado sugerencias para el mejoramiento de la empresa, este punto es muy importante ya que de esta forma se puede mejorar las falencias y aumentar las fortalezas.

14. Considera que se ha tomado en cuenta sus sugerencias?

Si (6) No (8)

El 42.86% considera que sus sugerencias han sido tomadas en cuenta, en tanto el 57,14% cree que se debe adoptar ciertas medidas en el momento justo y no cuando ya se haya convertido en un problema.

Análisis FODA²⁸

El análisis FODA concentra los resultados del análisis interno, del análisis del entorno y del análisis de cartera.

Es una técnica de planeación estratégica que permite crear o reajustar a una estrategia, ya sea de negocios, mercadotecnia, comunicación, relaciones públicas, etc. No obstante, es una ventaja ya que se lo puede realizar rápidamente.

Este análisis permite analizar la situación actual de la empresa, con el fin de obtener conclusiones que permitan superar una situación en el futuro.

Se ha elaborado el análisis FODA con el objetivo de alcanzar la óptima combinación entre los recursos de la Empresa con el entorno, con el fin de lograr una ventaja competitiva, mediante las siguientes acciones:

- Construir sobre las fortalezas de la Empresa.
- Reducir las debilidades o adoptar una estrategia que evite las debilidades.
- Explotar las oportunidades, en especial utilizando las fortalezas de la Empresa.
- Reducir la exposición a las amenazas o contrarrestarlas.²⁹

²⁸ Información proporcionada por el Ing. Diego Chávez; Representante de la Dirección.

²⁹ FRIEND Graham y ZEHLE Stefan; “Como Diseñar un Plan de Negocios”; Colección Finanzas y Negocios; 2008

Fortalezas

1. Son los únicos en el mercado con un sistema de moldeo con resinas furánicas
 - 1.1. Gracias a los estudios realizados por los Ing. Chávez han podido llegar a ser líderes con sus técnicas de moldeo, estas han sido de gran ayuda para poder entregar un producto de mejor calidad y precisión que los de la competencia.
2. Satisfacción del cliente.
 - 2.1. Es muy importante la satisfacción del cliente es por este motivo que han creado nuevos procesos, para entregar un mejor servicio.
3. Disponibilidad: espectrómetro de plasma para análisis de composición química de las aleaciones, moldeo de piezas con resina furánica y grupo electrógeno.
 - 3.1. Cuentan con un espectrómetro de plasma que es utilizado para el análisis de la composición química de los distintos materiales a ser utilizados en cada uno de los productos, de esta manera entregan un producto de calidad a sus clientes.
4. Cumplimiento con los clientes Internacionales.
 - 4.1. La Empresa cumple con los requerimientos y tiempos solicitados por los clientes extranjeros de la mejor manera.
5. Aplicación de garantías a productos entregados.
 - 5.1. La empresa entrega garantías de sus productos, dependiendo de los requerimientos y productos solicitados por los clientes.

6. Participación en Programas de Mercadeo con la Unión Europea.
 - 6.1. Ecuainox tiene convenios con empresas Europeas para capacitación para el Mejoramiento del Mercadeo de la misma.
7. Servicios de Fundición especializados y personalizados.
 - 7.1. Entregan un servicio personalizado con ingenieros especialista en el tema de diseño y fundición, realizan diseños específicos para un cliente o diseños para producción masiva.
8. Empresa dinámica, innovadora y dispuesta al mejoramiento continuo de proceso y productos.
 - 8.1. Se encuentran en proceso de calificación para ISO 9001-2000, constantemente se encuentran capacitando con empresas europeas en el área de tecnología, para ofrecer un mejor producto, en menor tiempo y optimización de recursos.
9. Aplicación de normas y procedimientos en los procesos de fundición.
 - 9.1. Para la obtención de la certificación ISO 9001-2000 se ha destinado nuevas normas y procedimientos en cada uno de los procesos para la elaboración de los productos y procesos administrativos.
10. Liderazgo, trabajo en equipo y clima laboral adecuado.
 - 10.1. En el Ecuador son líderes, ya que ninguna otra empresa en esta rama ofrece la tecnología y acabado al precio que Ecuainox ofrece.

11. Responsabilidad Social y Ambiental.

11.1. La empresa se ha calificado como Gestor Medio Ambiental con el Municipio Metropolitano de Quito, para el cuidado del Medio Ambiente, por esta razón también han adquirido un nuevo horno de inducción eléctrico que contamina en cantidades menores, y en cuanto a la electricidad utilizada puede ser regulada.

Oportunidades:

1. Existe Mercado Internacional de clientes que requieren los servicios de fundición y reciclaje.

1.1. En el Mercado Internacional existen empresas fundidoras pero su mano de obra es bastante alta, lo que también nos favorece de gran manera, ya que estas prefieren invertir en países como el nuestro ya que la mano de obra es especializada y tiene un costo bastante menor.

2. Participación en nuevas ferias internacionales especializadas en fundición.

2.1. Ecuainox tiene varios convenios con empresas europeas por ejemplo es el caso de PUM una empresa Holandesa que está interesada en entregar a los países subdesarrollados transferencia tecnológica y capacitación para el mejoramiento tanto de los procesos como de la producción.

3. Carencia local de profesionales y empresas especializadas en fundición.

3.1. En el mercado local existe una pequeña cantidad de empresas fundidoras lo cual nos favorece tanto en el mercado local como Internacional.

4. Reemplazo de piezas fundidas importadas por piezas de fundición fabricadas localmente.

4.1. Con la capacitación que podemos obtener de programas internacionales tenemos la oportunidad de ofrecer productos de la más alta calidad, esto nos permite competir internacionalmente. Además tienen personal altamente especializado y maquinaria con tecnología de punta, lo que nos ayuda a la creación de cualquier tipo de producto.

5. Incremento de la demanda de productos fundidos en la Unión Europea.

5.1. Gracias a los programas que Ecuainox está participando tiene la posibilidad de ingresar a este Mercado con mayor facilidad esta es una gran ventaja al querer expandir Mercados.

6. Incremento en la Unión Europea de costos en productos fundidos, debido a la aplicación de estrictas Normas de Control Ambiental.

6.1. Es una gran ventaja para Ecuainox ya que las Empresas Europeas se están dirigiendo a países subdesarrollados como el nuestro para la elaboración de piezas fundidas en los distintos metales. Esto ayudará al incremento y cumplimiento de objetivos en la producción como son 25 toneladas fundidas mensualmente.

Debilidades:

1. Falta de un departamento de Comercio Exterior.

1.1. La empresa realiza exportaciones e importaciones sin el control de un departamento de comercio exterior, la creación del mismo ayudará a la eficiencia y eficacia en todas las actividades comerciales de Ecuainox.

2. Falta implementar el Departamento de Marketing.
 - 2.1. Con la creación de un departamento de Marketing sabrán exactamente el tipo de Mercado, producto, características y precio, como llegar al cliente tanto logísticamente como en comunicación.³⁰
3. Baja utilización de la Capacidad Instalada.
 - 3.1. Ecuainox tiene en su planta instalado todo tipo de maquinarias de alta tecnología que no son utilizadas en su totalidad, por ejemplo en el año 2007 adquirió un Horno de inducción el cual se puede producir un promedio de una tonelada por hora pero por causa de ciertos procesos no se puede elaborar esta cantidad.
4. Ausencia de un Plan de Perfeccionamiento y Capacitación permanente para el Personal.
 - 4.1. Para un mejoramiento continuo es necesario la capacitación permanente del personal, de esta manera aumentará su motivación y satisfacción de los clientes.
5. No se ha generado los estímulos y premios al cliente y funcionarios de Ecuainox.
 - 5.1. Para que Ecuainox se encuentre entre los líderes local e internacionalmente es necesario que sus clientes tanto internos como externos se encuentren motivados ya que esto ayudará a generar mayor producción en menor tiempo y optimización de materia prima, de igual forma incrementará la publicidad entre sus potenciales clientes.

³⁰ LEVINSON, Jay C.; “Guerrilla Marketing”, publicado en el año 1985.

6. Calificar proveedores y lograr mejores condiciones y precios de negociación para los procesos de fundición a implementar.

6.1. Para entregar al cliente un producto de excelente calidad a un mejor precio es necesaria la calificación de proveedores, de esta forma se podrá analizar de mejor manera las composiciones de cada uno de los productos que se necesitan para la fundición, ya que ellos son muy importantes para que no exista ningún tipo de falla al momento de la creación de sus productos.

7. Incrementar el desarrollo de productos propios para la venta directa.

7.1. Al producir productos propios, la empresa logrará ser más reconocida a nivel mundial y aumentarán su ingreso, lo cual ayudará a generar mayor producción y mayor empleo.

8. No disponer de un sistema de gestión de calidad formalmente establecido y certificado.

8.1. Hoy en día es necesaria la obtención de algún tipo de certificación dependiendo del tipo de empresa que se maneje, en este caso es muy importante la Certificación de Calidad ISO 9001-2000, la cual se encuentran en proceso de calificación, esto tomará algunos meses para la implementación lo cual significa pérdida de clientes Internacionales.

9. Carecimiento del departamento financiero.

9.1. El departamento financiero tiene una falta de utilización de las herramientas seleccionadas para su desempeño.

Amenazas:

1. Presencia de productos importados de baja calidad y a un bajo precio.
 - 1.1. En la actualidad fundidores informales han creado pequeñas empresas que no utilizan tecnología, materia prima barata, están acabando con el mercado internacional de las empresas grandes ya que ofrecen sus productos a precios muy bajos pero de una calidad inferior.
2. Aparecimiento de nuevos competidores con hornos de inducción.
 - 2.1. Empresas competidoras han adquirido nueva tecnología como es el horno de inducción.
3. Alto costo de la energía eléctrica por la estructura tarifaria actual.
 - 3.1. En la actualidad a partir de ciertos montos ocupados de energía eléctrica el precio es bastante elevado.

El horno de inducción ocupa un alto porcentaje de energía eléctrica, lo cual representa un alto costo para la Empresa.
4. Volatilidad de los precios de los metales a nivel mundial.
 - 4.1. Como es de conocimiento general en la actualidad el mundo entero está pasando por una alza de precios en todo tipo de productos, uno de ellos son los metales, esto afecta en los precios finales de los productos que la empresa oferta y se convierten en productos de difícil venta, por ende existe una baja en los ingresos totales de Ecuainox.

5. Creciente demanda de chatarra a nivel mundial.

5.1. El porcentaje obtenido de chatarra por Ecuainox no puede satisfacer a los mercados internacionales. Asimismo los mercados internacionales ya no requerirán de productos elaborados o semi-elaborados, solamente chatarra de los distintos aceros.

6. Carencia total de insumos, materias primas, servicios, equipos de fundición.

6.1. Para que Ecuainox pueda elaborar los productos tiene que exportar todos los insumos, materias primas, servicios y equipos de fundición, por ende los costos de importación harán que el precio de venta incremente.

7. Alta variabilidad de productos requeríos.

7.1. Cada uno de los clientes que Ecuainox posee, tiene un producto distinto lo que incrementa los costos, si se realizaría producciones en serie nuestros precios podrían ser mejores y tendríamos mayor demanda.

CAPITULO 5

Estructura propuesta para el departamento de Comercio Exterior.

Se ve la necesidad de la creación del Departamento de Comercio Exterior ya que si la empresa quiere consolidar su actividad de internacionalización, tiene que crear su propio departamento.

De esta manera el departamento se ocupará de los distintos procesos que permiten que la empresa tenga una presencia en el mercado internacional.

Dado que la exportación es la consecuencia de una estrategia de internacionalización, el departamento de exportación es un instrumento que lleva a cabo todas las labores inherentes al marketing internacional. Un departamento de exportación es una estructura humana con unos fines muy concretos: llevar a cabo todas las tareas que generen operaciones en el exterior.³¹

³¹ www.formazion.com

El departamento de comercio exterior debe trabajar conjuntamente con el departamento de marketing y ventas, ya que este ayudará a la difusión de Ecuainox; en la actualidad la empresa cuenta con un departamento de marketing y ventas pero no funciona en su totalidad, ya que no tiene un plan estratégico de marketing o alguna persona encargada por el Departamento, las funciones que este debe cumplir son manejadas directamente por el Gerente de Proyectos de Ecuainox.

5.1. DEPARTAMENTO DE COMERCIO EXTERIOR

Para la elaboración de los objetivos estratégicos se ha tomado en cuenta la capacidad instalada, los cambios en el mercado tanto en gustos como en precios, ayuda financiera, satisfacción de cliente y tecnología. Los objetivos estratégicos están planificados para un año, sin embargo, del análisis en el capítulo anterior, se ve necesario la creación del departamento de comercio exterior.

Objetivo General:

Desarrollar la Planificación Estratégica para el Departamento de Comercio Exterior para el mejoramiento de la Empresa Ecuainox S.A.

Objetivos Específicos:

Objetivo	Estrategia	Tiempo
Capacitación permanente del Personal, para mejoramiento y optimización de todos los procesos manejados en la empresa, materia prima y tiempo de elaboración de los productos, de esta forma poder entregar a nuestro mercado internacional un producto a tiempo y de la mejor calidad.	Capacitación del personal con la ayuda de entidades como CORPEI, CBI empresa holandesa que dicta cursos virtuales en los que participe todo el personal involucrado en el tema de exportación y procesos de producción, SECAP, IESS, para el incentivo de todo el personal.	1 Año
Mejorar la estructura administrativa, delegando funciones, para esto se ha elaborado el Plan estratégico de comercio exterior y tener muy claro las funciones de cada uno de los integrantes del Departamento.	Informar sobre lo que hace la empresa y a donde quiere llegar y como lo va hacer mediante una pequeña charla explicativa de la empresa, pero con una actualización constante, y capacitar al nuevo personal del Departamento de Comercio Exterior en cada una de sus funciones	1 Año
Establecer procesos y cumplir cada uno de ellos mediante un cronograma de actividades.	Establecer las funciones de cada uno de los trabajadores, y al momento de cumplir una función hacerla mediante un cronograma mensual, semanal y diario, esto ayudará a la optimización del tiempo.	1 Año
Creación del departamento de Marketing y Ventas, para difundir tanto interna como externamente a la Empresa, este departamento irá de la	Creación de un plan estratégico para la reactivación del departamento de marketing y ventas; se debe tomar en cuenta que dentro del organigrama de la	1 Año

mano con el Departamento de Comercio Exterior.	empresa consta pero en la actualidad no se encuentra en funcionamiento.	
Es necesaria la Certificación ISO 9001-2000, ya que nos abrirá nuevos campos a nivel internacional.	Aplicar procedimientos y normas a cada uno de los procesos, esto reducirá tiempo en los procesos y mejorará la calidad.	1 Año
Realizar alianzas estratégicas con empresas Holandesas para poder encontrar nuevos prospectos de clientes, de esta manera en un futuro también se podrá encontrar aliados en otros países Europeos.	Mantener contacto con las empresas Europeas y realizar invitaciones para que tengan un mayor conocimiento de lo que hace y quien es la empresa, y como lo hace esto ayudará a fortalecer las relaciones con las empresas holandesas. Participar en ferias nacionales e internacionales para hacer conocer a la empresa.	1 Año
Capacitación permanente a los empleados del departamento, en temas referentes a Comercio exterior, ya que se producen cambios constantes en este ámbito.	En el área de comercio exterior se realizan cambios permanentes en la ley de comercio exterior, además que el país puede formar parte de algún tratado o puede dejar de hacerlo, esto afectará mucho al momento de exportar, la CORPEI realiza constantemente cursos de actualización de información referente a este tema.	1 Año
Atención personalizada y cordial a los clientes internos y externos.	Se mantendrá un contacto permanente con el cliente, de esta manera se podrá saber que es lo que se puede mejorar o cambiar.	1 Año

5.1.1. Creación del Departamento de Comercio Exterior

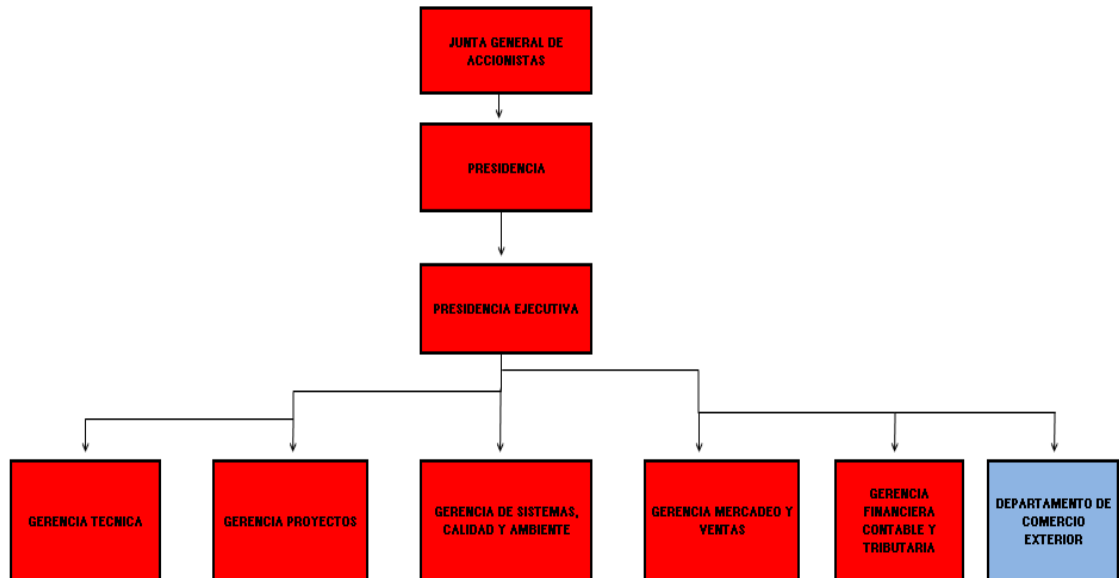
En la actualidad la empresa no cuenta con un departamento de comercio exterior es por este motivo que se realizó una estructura organizacional general propuesta.

En el gráfico No.19 se establece diversas jerarquías, estructuradas por departamentos. Estas vinculaciones formales están con miras a ir perfeccionando los procesos internos y mejorar el servicio de atención a usuarios tanto del mercado nacional como internacional.

5.1.2. Estructura Organizacional General propuesta para Ecuainox S.A.

Gráfico No. 22

Estructura Organizacional General Propuesta



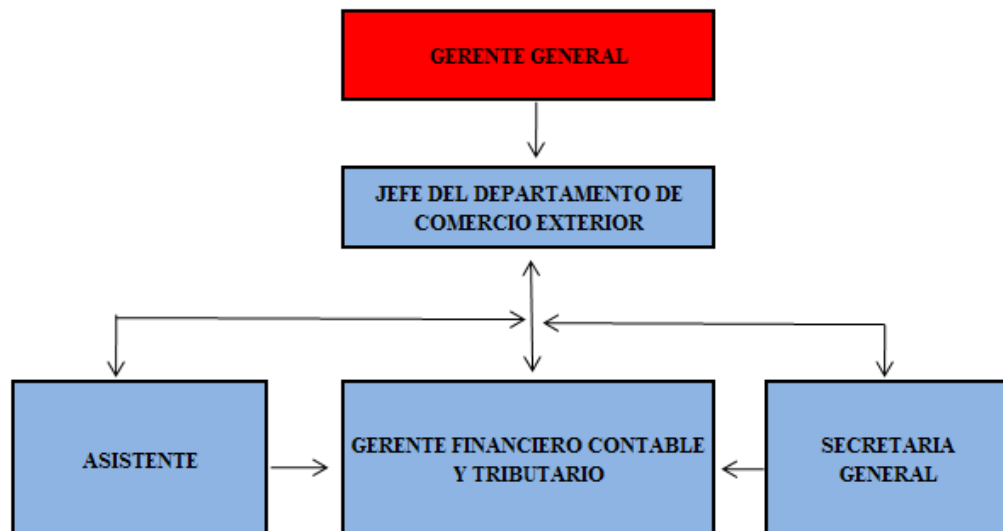
Elaborado por: Autora

5.1.3. Estructura Organizacional propuesta para el Departamento de Comercio Exterior.

Este tipo de estructura organizacional se encuentra acorde con el proceso de comercio exterior, ya que cada una de las etapas de éste, pasa por el orden de las áreas que conforman el departamento y el pasar de un nivel inferior a uno superior y viceversa, se hace dinámica y constante.

Gráfico No.23

Estructura Organizacional Propuesta



Elaborado por: Autora

5.1.3.1.Estructura Funcional propuesta para el Departamento de Comercio Exterior para Ecuainox S.A.

En la Estructura Funcional se explica el principal desempeño que deben cumplir cada uno de los integrantes del departamento de comercio exterior.

La explicación de la estructura funcional propuesta se encuentra en el Anexo “C” Organigrama Funcional.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones:

- La creación del departamento de comercio exterior atraerá mejores beneficios económicos y tecnológicos, lo cual ayudará a Ecuainox a su crecimiento tanto local como internacionalmente.
- Ecuainox se enfrenta a un mercado cada vez más demandante tanto de productos de calidad como de responsabilidad de la empresa en aspectos sociales por lo que requiere de personal calificado que proporcione productos con estándares de calidad y evite incidentes que afecten el ambiente o a la sociedad.
- Los datos, entrevistas y tendencias encontradas en este estudio demuestran que existe oportunidad en el mercado para la exportación de los servicios ofertados por Ecuainox por lo cual es importante la aplicación del Departamento de Comercio Exterior.
- El reto principal para las exportaciones será de competir con el precio y de los proveedores del servicio o producto que también oferta Ecuainox. Por lo que se requerirá de mucha tecnología y promoción del producto o servicio ofertado.
- Promover el comercio internacional e incrementar la competitividad de la empresa mediante el desarrollo de actividades que garanticen la orientación de sus productos hacia los mercados internacionales.

- Incrementar la vinculación con empresas internacionales, especialmente Unión Europea, que requieran de productos ofertados por la empresa.

Recomendaciones:

- Es necesario difundir la misión, visión y políticas de calidad en todos los Departamentos, para crear un ámbito de trabajo no solo unipersonal sino como empresa, conjuntamente se puede lograr cumplir con los objetivos planteados y la visión de futuro.
- Realizar cursos de capacitación para los clientes internos, de esta manera se sentirán motivados, trabajarán de una mejor manera y optimizaran tiempo, recursos y entregarán productos de una excelente calidad.
- Aplicar una estrategia en costos, optimizando en los procesos de producción, tecnológicos, y recursos asignados al área de producción, para obtener un producto de calidad a un menor costo.
- Medir los niveles de satisfacción de los clientes, tomando en cuenta factores como la atención que recibió si fue oportuna y cordial, la información requerida fue entregada a tiempo, la calidad del producto, si fue entregado en el tiempo solicitado y personalizar la atención, de esta manera podrán desarrollar mejores productos y entregar un mejor servicio satisfaciendo las necesidades de los clientes.
- Elaborar un Plan Estratégico acorde a las necesidades de la Empresa y la situación actual del País e actualizarla por lo menos 1 vez al año, para tener mejores resultados al momento de realizar las actividades correspondientes.

- Es favorable decir que si la Empresa Ecuainox S.A. no aplica el Plan Estratégico para la creación del Departamento de Comercio Exterior, corre el riesgo de no alcanzar el éxito deseado a nivel internacional.
- Ecuador necesita políticas que le permitan enfrentar las nuevas realidades: pérdida de competitividad en sus mercados de exportación y en el mercado interno, fuga de inversiones productivas, otras.
- Ecuador NO debe aplicar políticas que provocan mayor ineficiencia en los sectores al aislarles del comportamiento del mercado internacional, porque el proceso de globalización no tiene fronteras.

ANEXOS

ANEXO “A”

FOTOGRAFIAS

Proceso de Fusión y Colado de Materiales



Productos y piezas Artísticas



ANEXO “B”
FORMULARIO DE ENCUESTA

ENCUESTA

FECHA: ----- No. CUESTIONARIO -----

EMPLEADO: ----- ENCUESTADOR -----

CARGO: ----- ACTIVIDAD : -----

Buenos días/tardes, soy alumna de la Universidad Internacional Sek, y estoy realizando un estudio sobre satisfacción hacia el Cliente. Por este motivo solicito su colaboración y le agradezco anticipadamente.

Le garantizo absoluta reserva sobre sus respuestas en el más estricto cumplimiento a las leyes sobre el secreto estadístico y protección de datos personales.

1. Conoce la Política de Calidad de la Empresa?

Si ()

No ()

Si la respuesta es negativa diga por que?

2. Conoce la Misión y la Visión de la Empresa?

Si ()

No ()

Si la respuesta es negativa diga por que?

3. Es adecuado su ambiente de Trabajo?

Si ()

No ()

Si la respuesta es negativa diga por que?

4. ¿Considera usted que las ordenes de trabajo/producción han sido enviadas de manera clara y oportuna?

Si ()

No ()

Si la respuesta es negativa díganos por que?

5. Considera que la carga de trabajo asignada a usted es la adecuada?

Si ()

No ()

Si la respuesta es negativa díganos por que?

6. Considera usted que el tiempo de trabajo está bien planificado?

Si ()

No ()

Si la respuesta es negativa díganos por que?

7. Las órdenes de Producción son entregadas a tiempo?

Si ()

No ()

Si la respuesta es negativa díganos por que?

8. Cree usted que las órdenes de producción se realizan de acuerdo a lo planificado?

Si ()

No ()

Si la respuesta es negativa díganos por que?

9. La entrega de materiales es de manera oportuna?

Si ()

No ()

Si la respuesta es negativa diga por que?

10. Considera haber sido capacitado para la función que está desempeñando actualmente?

Si ()

No ()

Si la respuesta es negativa diga por que?

11. Usted considera que la capacitación fue:

Bueno ____

Regular ____

Malo ____

Por que?

12. Su relación con los otros departamentos la considera:

Excelente ____

Bueno ____

Regular ____

Malo ____

Porque?

13. Ha realizado alguna sugerencia para el Mejoramiento de la Empresa?

Si ()

No ()

Si la respuesta es negativa diga por que?

Si la respuesta es afirmativa siga a la siguiente pregunta, caso contrario la encuesta termina en esta pregunta.

14. Considera que se ha tomado en cuenta sus sugerencias?

Si ()

No ()

Si la respuesta es negativa diga por que?

ANEXO “C”
ORGANIGRAMA FUNCIONAL

ORGANIGRAMA FUNCIONAL

DENOMINACIÓN DEL CARGO: GERENTE GENERAL

DEPENDENCIA DE: GERENCIA GENERAL

REPORTA A: DIRECTORIO

SUPERVISA A: TODA LA EMPRESA

NATURALEZA DEL PUESTO: Representación legal y judicial de la empresa.

Direccionamiento estratégico de la funcionalidad de Ecuainox S.A.

DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES Y ACTIVIDADES.

1. Representar legal, judicial y extrajudicialmente a la Empresa.
2. Diseñar, formular las políticas. Planes y objetivos de la Entidad y someterlos a consideración del Directorio.
3. Presentar al Directorio la proforma del presupuesto anual de la empresa, de acuerdo a las disposiciones legales vigentes.
4. Adoptar normas de procedimientos internos o de trabajo y someter para la decisión del Directorio los asuntos obrero-patronales que puedan alterar los programas y objetivos, de la Empresa.
5. Asistir a las reuniones del Directorio en calidad de Secretario e informar a éste sobre las actividades de la empresa en forma documentada.
6. Implementar las recomendaciones de Auditoría Interna y de la Contraloría General del Estado.
7. Autorizar los contratos de ejecución de prestación de servicios y adquisición de bienes.

8. Presentar al Directorio, un informe en el que se incluya la situación técnica, económica y financiera de la empresa.
9. Propender a elevar el nivel de desarrollo de la entidad en todo ámbito; técnico, económico, comercial y humano.

**DENOMINACIÓN DEL CARGO: JEFE DEL DEPARTAMENTO DE
COMERCIO EXTERIOR**

DEPENDE DE: GERENTE GENERAL

REPORTA A: GERENTE GENERAL

SUPERVISA A: ASISTENTE, SECRETARIA Y TRABAJO CONJUNTO CON
GERENTE FINANCIERO.

NATURALEZA DEL PUESTO: Programar, ejecutar, organizar y coordinar las actividades de comercio exterior de la Empresa Ecuainox S.A.

DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES Y ACTIVIDADES

1. Encargarse de las negociaciones con los proveedores en el exterior.
2. Recibir de un mando superior las negociaciones llegadas.
3. Preparar documentación de la negociación cerrada:
 - a. Nota de pedido
 - b. Orden de Compra
 - c. Autorizaciones Previas (de ser requeridas)
 - d. Formas de pago en el caso de ser a crédito (documentales/ bancos)
4. Coordinar con el proveedor formas de transporte o primas por costos y tiempos para la empresa.
 - a. Aérea
 - b. Marítima
 - c. Terrestre
5. Según el tipo de negociación coordinar con las empresas encargadas del transporte los costos por estos servicios.
6. Aseguramiento de la mercadería en transito, con la empresa en el País de destino.

7. Con los proveedores coordinar la entrega oportuna de la documentación para los procesos ante las autoridades.
8. Recopilar, revisar y ser responsable del envío de la documentación pertinente hacia la aduana para los procesos de nacionalización.
9. Mantener un contacto permanente con el cliente para hacerle conocer sobre su mercancía.
10. Informar a los departamentos contables / financieros las provisiones de valores, fechas tentativas para los pagos en Aduana.
11. Mantener actualizado y registrado el archivo de la documentación a su cargo.
12. Controlar la correcta aplicación en la facturación y demás condiciones contratadas por el cliente.
13. Elaboración de costos finales de importación con los debidos respaldos, para los procesos contables.
14. Las demás que desean asignadas por el inmediato superior y que coadyuven al cumplimiento de sus funciones.

DENOMINACIÓN DEL CARGO: ASISTENTE

DEPENDE DE: JEFE DEL DEPARTAMENTO DE COMERCIO EXTERIOR

REPORTA A: JEFE DEL DEPARTAMENTO DE COMERCIO EXTERIOR

NATURALEZA DEL PUESTO: Encargarse de la parte operativa de las importaciones y exportaciones, dirigiéndose al puerto de llegada o salida de la mercancía.

DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES Y ACTIVIDADES

1. Se encarga de todo el proceso Operativo Logístico de una importación-exportación.
2. Comunicación directa con la empresa de transporte una vez realizado el embarque según la forma determinada.
3. Coordinar con el agente de aduana los procesos para optimizar los tiempo de salida de las mercancías en transito.
4. Coordinar de ser el caso los pagos correspondientes en aduana por concepto de tributos, almacenajes para la salida de la carga de aduana.
5. Comunicación con la empresa interna de transporte y evitar retrasos en el arribo a bodegas finales.
6. Recepción con las personas del seguro de la mercancía en las bodegas.
7. Informar al Jefe del departamento oportunamente sobre dificultades en el proceso.
8. Llevar un archivo de la documentación de respaldo para la entrega de la exportación.
9. Mantener actualizado y registrado el archivo de la documentación a su cargo.

10. Las demás que desean asignadas por el inmediato superior y que coadyuven al cumplimiento de sus funciones.
11. Finalización de responsabilidades directas.

**DENOMINACIÓN DEL CARGO: SECRETARIA DEL DEPARTAMENTO DE
COMERIO EXTEROR**

DEPENDE DE: JEFE DEL DEPARTAMENTO DE COMERCIO EXTERIOR

REPORTA A: JEFE DEL DEPARTAMENTO DE COMERCIO EXTERIOR

NATURALEZA DEL PUESTO: Apoyo de información para los usuarios en las labores, gestiones, y servicios que brinde la entidad a través de sus áreas administrativas.

DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES Y ACTIVIDADES

1. Proveer de manera oportuna la información precisa y necesaria a los usuarios que acuden a la Empresa para solicitar un servicio, o solucionar un problema.
2. Canalizar a los usuarios a las diferentes secciones y departamentos de las áreas, para optimizar la calidad de atención al cliente.
3. Reportar diariamente al Jefe Departamental el desarrollo de la gestión encargada.
4. Elaborar el informe mensual sobre todas las actividades realizadas, para presentarlo al gerente general.
5. Llevar un control de las importaciones y exportaciones realizadas.
6. Mantener actualizado y registrado el archivo de la documentación a su cargo.
7. Pago de fletes y gastos locales para obtener la documentación pertinente.
8. Las demás que desean asignadas por el inmediato superior y que coadyuven al cumplimiento de sus funciones.

**DENOMINACIÓN DEL CARGO: GERENTE FINANCIERO, CONTABLE Y
TRIBUTARIO**

DEPENDE DE: GERENCIA GENERAL, JEFE DEL DEPARTAMENTO DE
COMERCO EXTERIOR

REPORTA A: GERENTE GENERAL, JEFE DEL DEPARTAMENTO DE
COMERCIO EXTERIOR (INFORMA LOS VALORES PERTENECIENTES AL
DEPARTAMENTO DE COMERCIO EXTERIOR)

SUPERVISA A: TODA LA EMPRESA

NATURALEZA DEL PUESTO: Planificación, organización, dirección y control de
las actividades económico-financieras de Ecuainox S.A.

DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES Y ACTIVIDADES

1. Programar, coordinar y ejecutar la política económico-financiera a corto, mediano y largo plazo.
2. Procurar la obtención de los recursos financieros y materiales requeridos para la ejecución de los planes y programas aprobados.
3. Dirigir y controlar el sistema de presupuesto en todas sus etapas y controlar los resultados económicos, vigilar la elaboración de informes financieros y operativos; y vigilar la solvencia a largo plazo y la estructura del capital de la empresa.
4. Coordinar la puesta en práctica y realizar el seguimiento a la aplicación de las recomendaciones dadas por el Directorio y Gerencias.
5. Asegurar la liquidación y cancelación oportuna de las obligaciones de Ecuainox S.A.

6. Supervisar las labores de contabilización de actividades económico-financieras de la entidad, velando por la entrega oportuna de los estados financieros y demás información que se requiera.
7. Mantener un archivo y registro permanente de las importaciones y exportaciones vigentes y demás condiciones contratadas por los clientes en sus distintas categorías.
8. Participar en la realización de estudios estadísticos sobre las importaciones y exportaciones con fines de control.
9. Llevar permanentemente un registro de soporte de la información que ingresa a la base de datos el inmediato superior.
10. Realizar estadística de facturación y re-facturación de las importaciones y exportaciones, cuando el inmediato superior así lo disponga.
11. Controlar la correcta aplicación en la facturación y demás condiciones contratadas por el cliente.
12. Las demás que desean asignadas por el inmediato superior y que coadyuven al cumplimiento de sus funciones.

Bibliografía

1. Banco Central del Ecuador
2. CORPEI, “Cómo elaborar Planes de Exportación”; Serie: Cultura Exportadora No.6
3. Corporación de Promoción de Exportaciones e Inversiones
4. Diario el Universo; sección Economía; 14 de Septiembre del 2008.
5. Diario Expreso, Pág. A9.
6. Enciclopedia SALVAT; Tomo 6
7. FRIEND Graham y ZEHLE Stefan; “Como Diseñar un Plan de Negocios”; Colección Finanzas y Negocios; 2008
8. LEVINSON, Jay C.; “Guerrilla Marketing”, publicado en el año 1985.
9. ROJAS, Patricio; “Metodología de la Planificación Estratégica”, 1era. Edición.
10. The World Factbook; elaborado por CICO-CORPEI
11. www.degerencia.com; sección artículos
12. www.ecuador.acambiode.com
13. www.ecuainox.com
14. www.ecuavalvula.com
15. www.formazion.com
16. www.fundiec.com
17. www.jcrfundiciones.com
18. www.monografias.com
19. www.recynter.com.ec

20. www.wikipedia.com
21. Entrevista al Ing. Jaime Chávez; Gerente General de Ecuainox.
22. Entrevista al Ing. Fernando Chávez; Gerente de Proyectos de Ecuainox.
23. Entrevista al Ing. Diego Chávez; Representante de la Dirección de Ecuainox.
24. Encuesta realizada en Ecuainox por todo el personal.