

UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO

Colegio de Administración para el Desarrollo

Plan de negocios de la empresa Importadora Importsteel S.A, sobre la importación y comercialización de la línea en tubería de acero inoxidable

Ronald Francisco Argüello Torres

Cesar Cisneros, MBA., Director de Tesis

Tesis de grado presentada como requisito
para la obtención del título de Licenciado en Administración de Empresas

Quito, Octubre de 2013

Universidad San Francisco de Quito

Colegio de Administración para el Desarrollo

HOJA DE APROBACIÓN DE TESIS

Plan de negocios de la empresa Importadora Importsteel S.A, sobre la importación y comercialización de la línea en tubería de acero inoxidable

Ronald Francisco Argüello Torres

César Cisneros, MBA.
Director de tesis

.....

Magdalena Barreiro, Ph.D.
Decana del Colegio de Administración
para el Desarrollo

.....

Quito, Octubre de 2013

© DERECHOS DE AUTOR

Por medio del presente documento certifico que he leído la Política de Propiedad Intelectual de la Universidad San Francisco de Quito y estoy de acuerdo con su contenido, por lo que los derechos de propiedad intelectual del presente trabajo de investigación quedan sujetos a lo dispuesto en la Política.

Asimismo, autorizo a la USFQ para que realice la digitalización y publicación de este trabajo de investigación en el repositorio virtual, de conformidad a lo dispuesto en el Art. 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

Firma: _____

Nombre: Ronald Francisco Argüello Torres

C. I.: 1002381083

Fecha: Quito, Octubre de 2013

Resumen

El presente plan de negocios corresponde a la creación de la empresa dedicada a la importación de tubería de acero inoxidable “Imporsteel”. En el trabajo de investigación se referencia el análisis interno y externo de la organización a través de la Matriz FODA, posteriormente se detalla la implementación de estrategias que permitan la correcta ejecución de procesos en la naciente organización.

En el marco teórico se describe los aspectos generales del acero inoxidable, la clasificación según los materiales utilizados en su composición. Por otro lado, se diagrama el proceso de producción del acero inoxidable y se presenta una indicación de los principales usos de éste material. Además, la investigación abarca la información relevante de la tubería de acero inoxidable, detallando los tipos de tubería según su proceso de fabricación y sus usos en el campo de la construcción. Finalmente se detalla la información concerniente a la empresa proveedora de la tubería de acero inoxidable que está ubicada en China.

Abstract

This business plan is for the creation of the company dedicated to the import of stainless steel pipe "Imporsteel". In the research referenced internal and external analysis of the organization through the SWOT matrix, then details the implementation of strategies to the correct execution of processes in the new organization.

In the framework describes the general aspects of stainless steel, the classification according to the materials used in its composition. On the other hand, the production process diagram of stainless steel and provides an indication of the main uses of this material. Furthermore, the research covers the relevant information of stainless steel pipe, pipe detailing types according to their manufacturing process and their uses in the field of construction. Finally, detailed information regarding the supplier of stainless steel pipe is located in China.

Tabla de contenido

Resumen	5
Abstract.....	6
MARCO TEORICO	8
ACERO INOXIDABLE	8
Antecedentes	8
Clasificación del acero inoxidable.....	8
Proceso de producción acero inoxidable.....	10
DIAGRAMA DE FLUJO TUBERIA ACERO INOXIDABLE	11
Principales aplicaciones del acero inoxidable.....	12
USOS DEL ACERO INOXIDABLE	12
Tubería acero inoxidable.....	13
Empresa Provedora Tubería Acero Inoxidable	16
PLAN DE NEGOCIOS IMPORSTEEL	18
Identificación del Problema	18
Formulación del problema	19
Objetivo General.....	20
Objetivos Específicos.....	20
Hipótesis	20
Matriz FODA.....	20
Matriz de Análisis Interno.....	21
Explicación de los factores.....	22
FORTALEZAS	22
DEBILIDADES	23
Matriz de Análisis Externo	27
Explicación de los factores.....	27
OPORTUNIDADES.....	27
AMENAZAS	28
CONCLUSIONES	33
IMPLANTACION DE LAS ESTRATEGIAS	38
IMPLANTACION DE LA ESTRATEGIA EN IMPORTSTEEL.....	41
Referencia Bibliográfica	42

MARCO TEORICO

ACERO INOXIDABLE

Antecedentes

El acero inoxidable es principalmente una composición de acero de bajo carbono que contiene mínimo 10% de aleación de cromo en su peso general. El acero inoxidable tiene un sinnúmero de aplicaciones por su bondad como producto resistente a la corrosión que produce el contacto con el oxígeno. Además del cromo, el acero inoxidable puede tener otras aleaciones con el níquel, molibdeno, aluminio, silicio, entre otros.

La aplicación del acero inoxidable es relativamente nueva ya que hace un siglo se patentaron en los Estados Unidos y Canadá las primeras fórmulas químicas del metal mencionado. Los estudios del científico inglés Brearly fueron claves en la evolución del acero inoxidable, por su generación de nuevas patentes en el campo metalúrgico, de esta forma, en 1915 fue fundido el primer lingote de acero inoxidable de uso masivo.

Clasificación del acero inoxidable

Los aceros inoxidables se clasifican según su composición de acuerdo a la norma AISI (*American Iron and Steel Institute*) vigente en los Estados Unidos, estos son:

- **Austenítico**, corresponden a la series AISI 200 – 300, estos aceros están compuestos de cromo, níquel y manganeso en el hierro. Sus propiedades se destacan el antimagnetismo y una excelente resistencia a la corrosión, aunque son susceptibles al agrietamiento por esfuerzo de corrosión de los aceros inoxidables austeníticos se endurecen por trabajo en frío. Presentan la mayor ductabilidad de todos los aceros inoxidables, por lo que son fácilmente formados. (Kalpakjian, 2002, pág. 148).

Entre las principales aplicaciones de esta clase de acero inoxidable se pueden mencionar: cerraduras, tijeras, cubiertos, cuchillería, tuercas, tornillos, herramientas de cocina, etc.

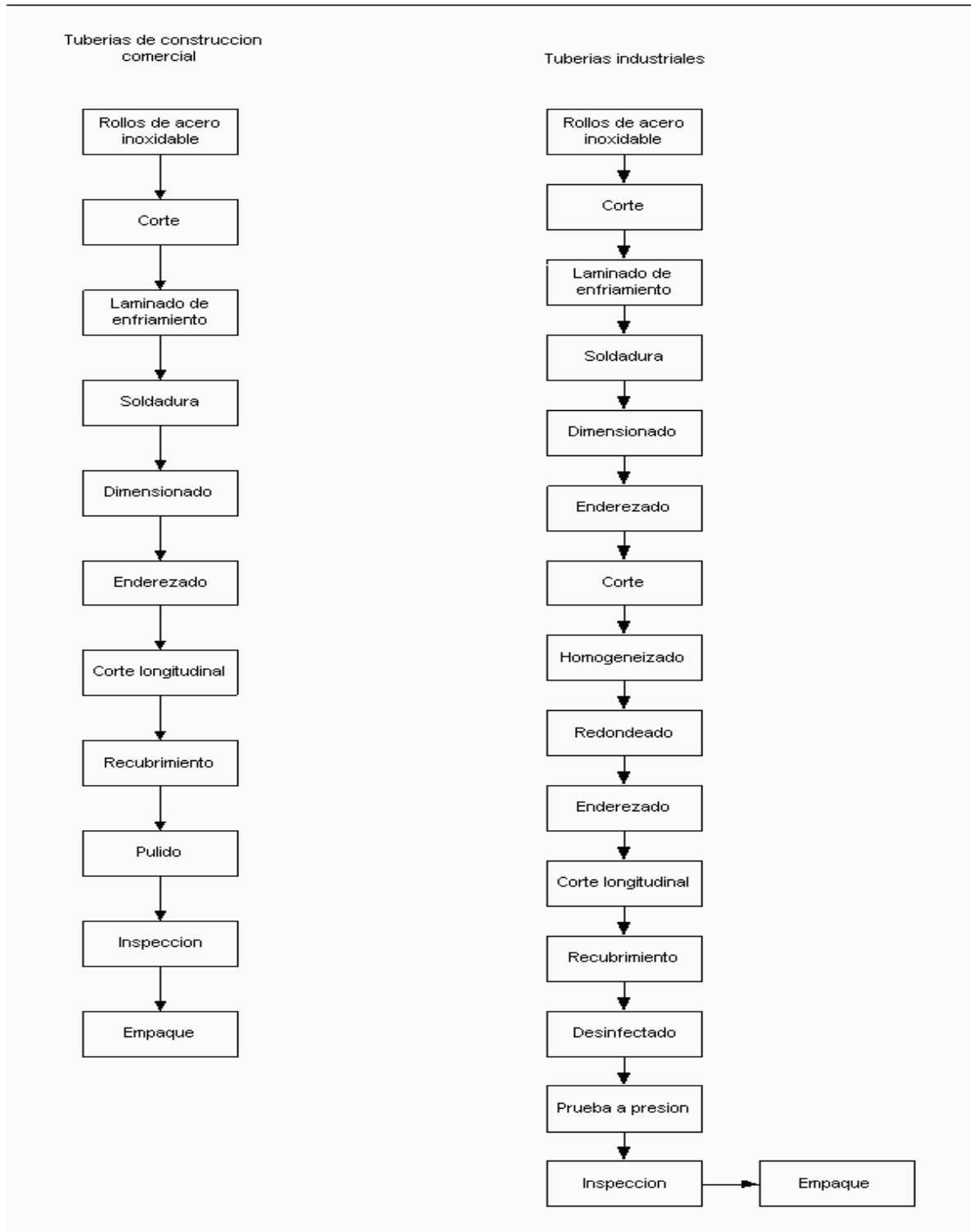
- **Ferríticos**, corresponden a la serie AISI 400, estos aceros presentan un alto contenido de cromo, alrededor de 27% en peso. Son magnéticos y tienen una buena resistencia a la corrosión y su ductibilidad es menor a los aceros inoxidables austeníticos. Estos aceros se endurecen al trabajarlos en frío y no pueden ser sometidos a tratamientos térmicos. (Kalpakjian, 2002, pág. 148). Los usos de esta clase de acero inoxidable son: silenciadores y moldaduras automotrices, decoración, equipos de rayos X, entre otros.
- **Martensíticos**, corresponde a la serie AISI 400 – 500, la mayor parte de estos aceros inoxidables no contienen níquel y pueden ser endurecidos por tratamiento térmico. Pueden alcanzar un contenido de cromo de 18% en peso. Entre sus propiedades están su magnetismo, elevada resistencia, dureza y resistencia a la fatiga; buena conductibilidad y una moderada resistencia a la corrosión. (Kalpakjian, 2002, pág. 148). Los usos más comunes de esta clasificación son: equipos médicos y dentales, hornos de cocina, equipos de minas, equipo de deportivo (golf), etc.
- **Endurecidos por precipitación**, estos aceros poseen cromo y níquel, además de cobre, aluminio, titanio o molibdeno. Poseen una buena resistencia a la corrosión, buena ductibilidad y resistencia a las altas temperaturas. (Kalpakjian, 2002, pág. 149)
- **Estructura dúplex**, estos aceros tienen una mezcla de austenita y ferrita. Tienen buena resistencia al agrietamiento y corrosión. (Kalpakjian, 2002, pág. 149)

Proceso de producción acero inoxidable

El proceso de producción del acero inoxidable, inicia con la fusión de hierro, chatarra y ferroaleaciones de acuerdo al grado de acero inoxidable a preparar; continúa con la refinación del acero para eliminar impurezas y reducir el contenido de carbono; posteriormente el acero líquido se cuela en continuo, se corta en planchones y se forman los rollos rodados en caliente.

El proceso finaliza con el molino de laminación en frío, recocido y limpieza. Los rollos de acero inoxidable rodados en caliente se usan como materia prima para el proceso de laminación en frío. Este proceso consta de cuatro etapas que son: recocido y decapado de la materia prima, molinos de laminación en frío, línea de recocido y limpieza final, y por último la estación de acabado superficial. (Centro Nacional para el Desarrollo del Acero Inoxidable, 2008, pág. 3)

Uno de los principales productos de acero inoxidable, son las tuberías que tienen un proceso de producción simple y de bajo costo, el cual se ilustra en el siguiente diagrama de flujo:

DIAGRAMA DE FLUJO TUBERIA ACERO INOXIDABLE

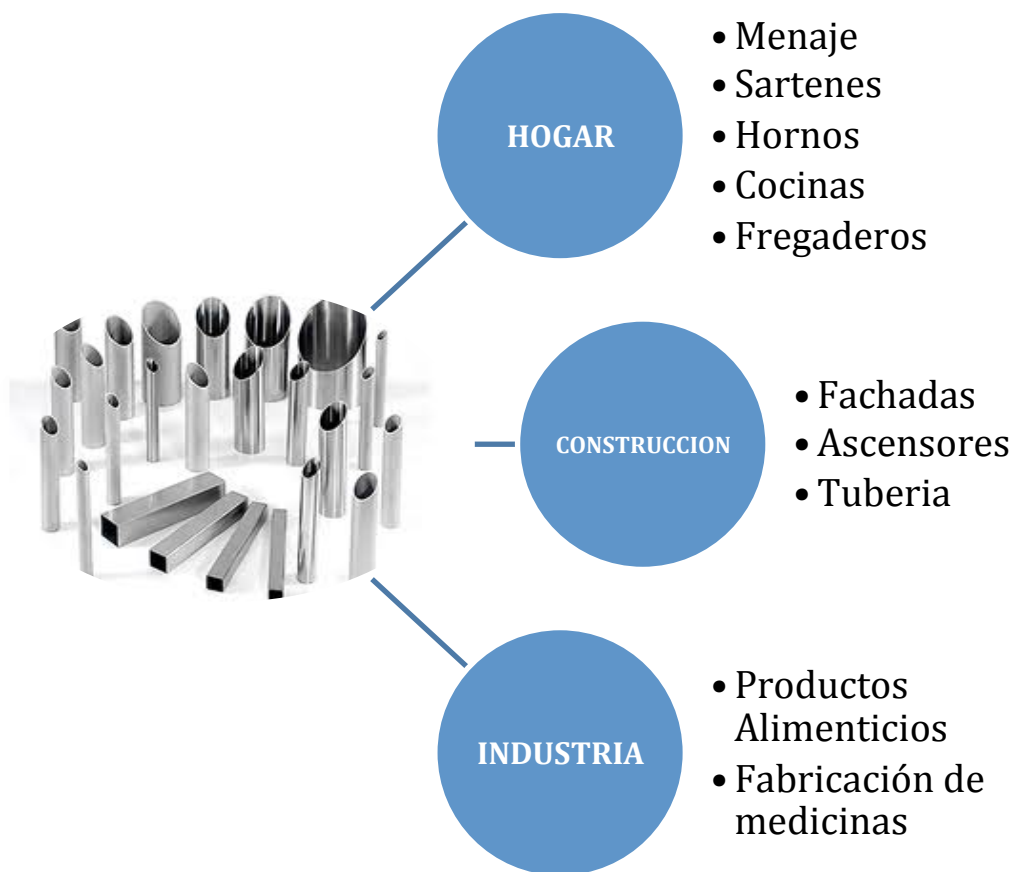
Principales aplicaciones del acero inoxidable

El acero inoxidable es un producto que tiene presencia en varias aplicaciones con ilimitado alcance, para graficar su uso se menciona algunos ejemplos cotidianos:

USOS DEL ACERO INOXIDABLE

Fuente: www.taiwantrade.com.tw

Elaboración: Autor



Fuente: Investigación Aplicada

Elaboración: Autor

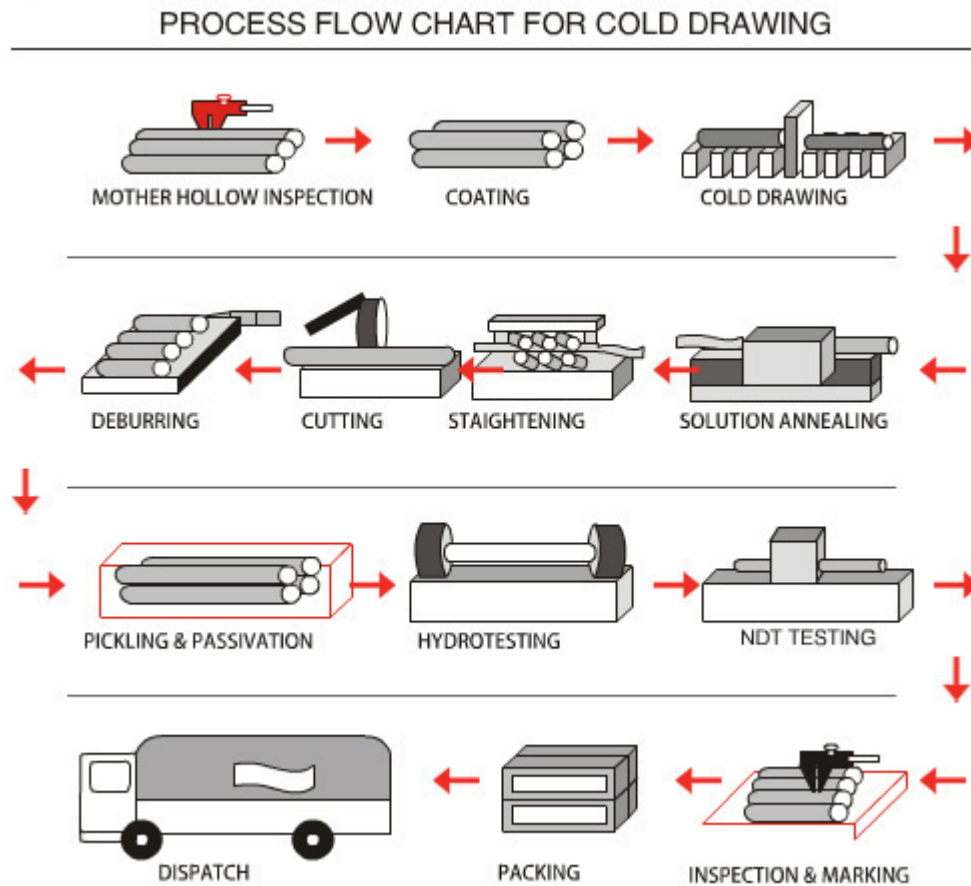
Tubería acero inoxidable

Las tuberías de acero inoxidable se dividen en dos categorías: tuberías sin soldadura y tuberías con soldadura.

Tubería de acero inoxidable sin soldadura.- es la tubería que se fabrica con un lingote incandescente de acero que se estira y se rola.

Según la empresa fabricante de tubería de acero inoxidable Maxim Tubes Company, el proceso de producción de la tubería sin soldadura empieza con los tubos huecos madre se revisten con productos químicos y jabón uno por uno, formándose una fina capa de jabón en la superficie exterior e interior del tubo. A continuación, los tubos huecos se estiran con la ayuda de una matriz y un tapón de carburo de tungsteno para lograr el diámetro y el grosor deseados. Después pasan por un proceso de recocido, enderezamiento, corte, desbarbado, decapado y pasivación. Por último, se someten a una prueba hidrostática al 100%, exámenes visuales y de dimensiones, pruebas de IPM al 100% y, finalmente, se marcan y embalan adecuadamente para su expedición. ¹

¹ http://www.maximtubes.com/es/process_chart_seamless.html



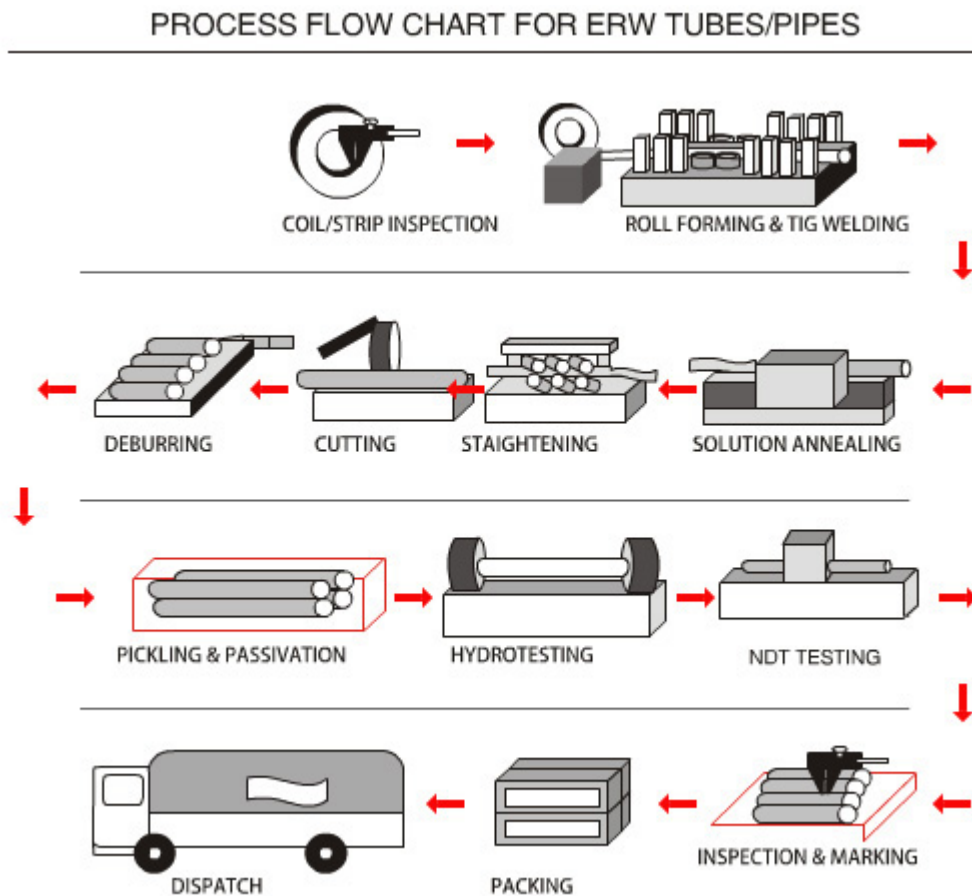
Fuente: www.maximtubes.com

Elaboración: Maxim Tubes Company

Tubería de acero inoxidable con soldadura.- es la tubería a la cual se realiza rolado placa de acero inoxidable y posteriormente soldándola.

Según la empresa fabricante de tubería de acero inoxidable Maxim Tubes Company, los tubos y las tuberías de acero inoxidable soldados se fabrican en molinos cilíndricos continuos usando un proceso de soldado multi-soplete TIG (Tungsten Inert Gas). Tras rigurosas inspecciones de calidad, los flejes de acero inoxidable de primera clase con bordes cortados se introducen en el molino cilíndrico. El fleje pasa por los diferentes conjuntos de rodillos del molino según el tamaño requerido y gradualmente adquiere una forma tubular. Los bordes de las unidades fijadas en el molino se sueldan por

medio de un proceso de soldado TIG. El cordón de soldadura interior se elimina instantáneamente por medio de una máquina en línea para la eliminación del cordón. Los tubos y las tuberías laminados producidos de esta manera se cortan a la longitud necesaria. Más adelante se someterán a tratamiento término (recocido) tras limpiarlos adecuadamente para eliminar las tensiones que se hayan incluido durante la formación, soldarlos y restablecer su estructura granular original. El tratamiento térmico se realiza en un horno continuo con solera de rodillos que incluye un termorregulador y un registrador. Después del tratamiento térmico, los tubos/las tuberías se enderezan y se someten a decapado para eliminar la cascarilla de la superficie.²



Fuente: www.maximtubes.com

Elaboración: Maxim Tubes Company

² http://www.maximtubes.com/es/process_chart_welded.html

Empresa Proveedor Tubería Acero Inoxidable

La producción de tubos de acero inoxidable en el Ecuador es nula por lo que el abastecimiento para la empresa ImportSteel, provendrá de China con la empresa HONGXING, que se encuentra establecida en la ciudad Cangzhoun en la provincia de Hebei, 180 kilómetros al norte de la ciudad capital de Pekin.

HONGXING fue fundada en 1995, desde sus inicios, la empresa se especializo en la producción de todo tipo de accesorios de acero inoxidable, con especial énfasis, en tubería, como tes, conectores de manguera, acoples, válvulas sanitarias, entre otros.

HONGXING cuenta con la norma ISO9001:2008 en todo su proceso de elaboración de productos de acero inoxidable, además cumple normas internacionales en el diseño de productos, como BSPT / BSP / DIN / NPT. Los productos de la empresa son comercializados en Europa, América y Japón, a través, de proveedores locales que abastecen las industrias química, petrolera, médica, construcción, fabricación de vehículos y buques.

Los productos de HONGXING son los siguientes:

Accesorios de Tubería			
Neplos de Tubería			

Válvulas			
Acoples de manguera			
Bridas			
Acoplamiento rápido			

Fuente: <http://www.hx-fittings.com/>

Elaboración: Autor

PLAN DE NEGOCIOS IMPORSTEEL

Identificación del Problema

En los últimos años el sector de la construcción ha tenido un crecimiento importante, como fruto de la expansión económica del país que ha sido impulsada por la fuerte inversión pública en obras e infraestructura. Con este escenario en el año 2009, se crea la empresa IMPORSTEEL como una filial de la empresa de venta de productos metálicos REPERMETAL.

A partir del año 2013, IMPORSTEEL realiza operaciones independientes con la misma línea de negocio de REPERMETAL, comercializando principalmente planchas de metal perforado, mallas de acero inoxidable, mallas de metal expandido y pisos de metal. La empresa IMPORSTEEL dispone de un local comercial de 150 metros cuadrados en el sur de la ciudad de Quito.

La gerencia de IMPORSTEEL, con la experiencia de manejar el negocio durante muchos años, ha identificado que existen ventajas competitivas para la comercialización de productos metálicos en la ciudad de Quito, los productos que se han determinado como nicho de mercado para su explotación comercial son los pisos tipo grating y los productos de tubería de acero inoxidable.

Los pisos tipo grating, según estudio de mercado realizado por REPERMETAL el año 2012, determino que la competencia es mínima para este producto y existe una demanda creciente determinada por el auge del sector de la construcción. En el caso de la tubería de acero inoxidable, los proveedores que existen en el mercado no tienen la capacidad de mantener un inventario mínimo para garantizar el abastecimiento de sus clientes, en algunos casos la forma de trabajo es el abastecimiento bajo pedido, lo que

causa problemas e inconvenientes para los demandantes de este tipo de producto especializado.

En este sentido, IMPORTSTEEL busca posicionarse como proveedor para todo tipo de necesidades de productos relacionados con el acero inoxidable aprovechando las falencias de la competencia y el apoyo comercial de la empresa REPERMETAL, que conoce por varios años el giro del negocio y mantiene excelentes relaciones con los proveedores en el exterior.

La relación con REPERMETAL será a través de una alianza estratégica entre las dos empresas, IMPORTSTEEL se proveerá del material abastecido por REPERMETAL con condiciones especiales en precio y crédito. Cabe mencionar que los accionistas de IMPORTSTEEL tienen una relación familiar con los propietarios de REPERMETAL.

Formulación del problema

¿Cómo realizar el Plan de Negocios de la empresa IMPORSTEEL para la comercialización de productos de acero inoxidable?

Objetivos

Objetivo General

- Diseñar un plan de negocios para la empresa IMPORTSTEEL de la ciudad de Quito.

Objetivos Específicos

- Determinar la demanda insatisfecha para los productos de acero inoxidable en la ciudad de Quito
- Medir la viabilidad financiera de la empresa IMPORSTEL
- Determinar el mercado objetivo de los productos de acero inoxidable en la ciudad de Quito
- Desarrollar una estructura administrativa eficiente para la empresa IMPORSTEL

Hipótesis

El desarrollo del Plan de Negocios verifica la viabilidad financiera y administrativa de la comercialización de productos de tubería de acero inoxidable de la empresa IMPORSTEEL en la ciudad de Quito.

Matriz FODA

La matriz FODA es un marco conceptual para un análisis sistemático que facilita el ajuste entre oportunidades y amenazas externas con las debilidades y fortalezas internas de una organización. (Rodríguez Valencia, 2009)

El análisis FODA realiza la diferenciación entre el sector externo correspondiente a las oportunidades y amenazas y el sector interno donde se detalla las fortalezas y debilidades.

A continuación se presenta las matrices de análisis interno y externo con sus respectivos niveles de impacto para la organización y la matriz de priorización en base a los puntajes obtenidos en la Matriz FODA.

Matriz de Análisis Interno

Esta matriz detalla los componentes del análisis FODA inherentes a la organización, estas son, fortalezas y debilidades. Estos factores corresponden a los aspectos positivos o negativos de la propia operación de la empresa, su gestión y aplicación depende de las habilidades o destrezas que tengan los directivos y empleados en el uso de los recursos disponibles para la organización. La matriz detalla en su primera columna los factores correspondientes a fortalezas y debilidades, en la siguiente columna incluye una breve descripción de cada factor. En la tercera columna, esta dividida en tres secciones, donde se mide el nivel de impacto del factor, este puede ser alto, medio y bajo, según la influencia que ejerce en el desarrollo de las actividades de la organización. En la cuarta columna el porcentaje relativo de influencia de cada factor, es establecido de acuerdo a las prioridades que determina la alta gerencia de la organización. Al igual, que la columna anterior, la calificación es determinada según el nivel de importancia de cada factor. Por última en la columna final se expone el resultado ponderado que es fruto de la multiplicación del porcentaje relativo por la calificación. De esta forma, se ordena las fortalezas y debilidades de acuerdo a su importancia para la organización en la matriz FODA según ponderación.

Explicación de los factores

FORTALEZAS

- 1. Productos innovadores.-** comercialización de malla para piso tipo grating, este producto especializado para uso industrial es innovador y atractivo para sus usuarios porque son de uso inmediato y soportan una carga de alto tránsito. Este tipo de estructuras tiene alta demanda en el montaje industrial porque permiten el paso de la luz, aire y calor en los entrepisos, resistentes a la acumulación de gases, vapores y líquidos, fácil mantenimiento y resistencia al fuego.
- 2. Conocimiento de proveedores.-** la empresa REPERMETAL tiene una relación de más de dos décadas con proveedores especializados en la fabricación de material de acero inoxidable, estas empresas son Rejillas Calibradas RECA (España) y Colmallas (Colombia).
- 3. Asociación comercial con REPERMETAL.-** en sus inicios IMPORSTEEL fue una filial de REPERMETAL, en el año 2013 inicio sus operaciones independientes pero mantiene una alianza comercial y estratégica con su antigua filial. Es una fortaleza porque REPERMETAL tiene conocimiento del mercado de veinte años y utilizará esa experiencia en beneficio de IMPORSTEEL, porque existe una relación familiar entre los propietarios de ambas empresas.
- 4. Productos de primera calidad.-** los proveedores tienen materia prima de alta calidad y sus procesos de fabricación cuentan con certificaciones internacionales de Incontec, ISO 901 e ISO 14000 y a nivel interno con la certificación INEN para los productos derivados del acero. Los proveedores utilizan maquinaria de primera generación que utilizan procesos amigables con el medio ambiente.

5. **Conocimiento del personal de ventas.-** el personal de ventas constantemente es capacitado por personal técnico de los fabricantes, que visitan periódicamente para impartir cursos donde se detalla las ventajas de los productos que se comercializan, esto con el objetivo que sea transferido a los consumidores para que tomen la mejor alternativa para el desarrollo de sus proyectos de construcción o mejoramiento.
6. **Liderazgo y gestión de la gerencia.-** según la opinión de los empleados medida a través de estudios de personal y clima organizacional, han sabido manifestar que la gerencia administra la organización con liderazgo y buena gestión. Esta opinión es confiable por el hecho que es el fruto de un estudio realizado por terceros con estándares técnicos de medición laboral.

DEBILIDADES

1. **Tiempo en el mercado de Imporsteel.-** la empresa tiene poco tiempo de permanencia en el mercado esto implica que la marca tenga un bajo posicionamiento en el mercado objetivo.
2. **Limitada presencia comercial.-** Imporsteel tiene un punto de venta en el sur de la ciudad de Quito.
3. **Altos niveles de inventario.-** la empresa mantiene un amplio stock de inventario para satisfacer los eventuales pedidos de los clientes, esto es una debilidad desde el aspecto financiero porque resta liquidez a la empresa. La competencia mantiene niveles mínimos de inventario porque su mecanismo de trabajo es bajo pedido de los clientes.
4. **Producto caro en relación de la competencia.-** el producto comercializado por IMPORSTEEL es de primera calidad como se menciona en las fortalezas

porque sus proveedores tienen altos estándares de producción. La debilidad se genera cuando la competencia comercializa un producto de menor calidad a menor precio con el objetivo de ganar mercado a base de precio. Y muchos consumidores con el afán de reducir el costo final de la construcción optan por esos productos.

5. **Falta de política de promociones.-** el mercado de productos de acero está atado a las tendencias estacionarias del sector de la construcción, que por lo general en los primeros meses del año reducen sus niveles de compra. En esta temporada sería importante realizar promociones para incentivar la demanda de los productos que comercializa la empresa.

MATRIZ ANALISIS INTERNO: FORTALEZAS							
FORTALEZAS					PORCENTAJE	CALIFICACION	RESULTADO PONDERADO
FACTORES	DESCRIPCION	NIVEL DE IMPACTO			RELATIVO		
		ALTO	MEDIO	BAJO			
1. Productos innovadores	Comercializacion malla para pisos tipo grating			X	5,0%	1	0,05
2. Conocimiento proveedores	Relacion comercial con proveedores de España y Colombia	X			12,5%	5	0,625
3. Asociacion comercial con Repermetal	Importsteel nace como una filial de Repermetal		X		7,5%	3	0,225
4. Productos de primera calidad	Materia prima de primera calidad según certificaciones internacionales	X			12,5%	5	0,625
5. Conocimiento del personal de ventas	Asesoramiento técnico para compradores			X	5,0%	1	0,05
6. Liderazgo y gestion gerencia	Según la opinión de los empleados existe liderazgo y buena gestion			X	5,0%	1	0,05

MATRIZ ANALISIS INTERNO: DEBILIDADES							
DEBILIDADES					PORCENTAJE	CALIFICACION	RESULTADO PONDERADO
FACTORES	DESCRIPCION	NIVEL DE IMPACTO					
		ALTO	MEDIO	BAJO			
1. Tiempo en el mercado de Importsteel	Bajo posicionamiento en el mercado de la marca Importsteel	X			12,5%	5	0,625
2. Limitada Presencia comercial	Importsteel tiene un punto de venta en el sur de Quito		X		7,5%	3	0,225
3. Altos niveles de inventario	Reduce liquidez para la empresa		X		7,5%	3	0,225
4. Producto caro en relacion a la competencia	Calidad del producto lo hace cara en relacion al producto menor calidad		X		7,5%	3	0,225
5. Falta politica de promociones	Establecer promociones y descuentos según la estacionalidad de las ventas			X	5,0%	1	0,05

Fuente: Investigación aplicada
 Elaboración: Autor (Argüello, 2013)

Matriz de Análisis Externo

Esta matriz detalla los componentes del análisis FODA inherentes a los factores externos a la organización, estos son, oportunidades y amenazas. Estos factores corresponden al entorno de la empresa y son aspectos positivos o negativos que no puede controlar o determinar la organización. La matriz detalla en su primera columna los factores correspondientes a oportunidades y amenazas, en la siguiente columna incluye una breve descripción de cada factor. En la tercera columna, esta dividida en tres secciones, donde se mide el nivel de impacto del factor, este puede ser alto, medio y bajo, según la influencia que ejerce en el desarrollo de las actividades de la organización. En la cuarta columna el porcentaje relativo de influencia de cada factor, es establecido de acuerdo a las prioridades, en el sector externo, que determina la alta gerencia de la organización. Al igual, que la columna anterior, la calificación es determinada según el nivel de importancia de cada factor. Por última en la columna final se expone el resultado ponderado que es fruto de la multiplicación del porcentaje relativo por la calificación. De esta forma, se ordena las oportunidades y debilidades de acuerdo a su importancia para la organización en la matriz FODA según ponderación.

Explicación de los factores

OPORTUNIDADES

- 1. Auge del sector de la construcción.-** en la actualidad existe alta demanda de insumos y productos para la construcción como resultado del crecimiento sostenido del sector en los últimos años. Según cifras obtenidas del Banco Central, en el año 2012 el sector de la construcción creció 4,5% en relación al año anterior. El

crecimiento es impulsado por dos factores: crédito hipotecario del BIESS y la inversión pública en obras de infraestructura.

2. **Liquidez monetaria en la economía.-** la economía ecuatoriana en el año 2012 alcanzo un crecimiento del 5%, según cifras provistas por la Secretaría Nacional de Planificación. Esta fortaleza de la economía incentiva los niveles de consumo de los habitantes, que en términos macroeconómicos impulsan la demanda agregada del país. La liquidez de los agentes económicos (personas y empresas) se canaliza a través de mejoras en sus bienes como fábricas o viviendas o compra de nuevos activos fijos que impulsan el sector de la construcción y de esta manera generan mayores ventas a las empresas dedicadas de proveer insumos para el sector.
3. **Desarrollo sector metalmecánico.-** El Gobierno Nacional a través de sus planes de expansión productiva quiere impulsar el sector metalmecánico, por considerarlo estratégico para el cambio de la matriz productiva. Esto es beneficioso para Imporsteel por ser proveedor de materia prima para este sector.
4. **Nuevas tendencias de decoración y construcción.-** La población demanda mayor innovación en los acabados de la construcción, esto incentiva a la ocupación de toda clase de materiales incluyendo el acero inoxidable.

AMENAZAS

1. **Productos de venta son origen importado.-** No existe fabricación nacional de productos de acero inoxidable, esto es una amenaza porque esta expuesto a la inestabilidad normativa del Comercio Exterior en el país y esto impide realizar planificación de largo plazo.

- 2. Inestabilidad legislación Comercio Exterior.-** En coordinación con lo mencionado anteriormente, el gobierno puede cambiar las reglas de juego en el sector importador sin previo aviso y sin consultar las expectativas de los agentes económicos involucrados.
- 3. Sistema de transporte.-** Los propietarios de los medios de transporte no tienen un servicio eficiente y profesional, esto afecta en la imagen y atención al cliente final, porque no se cumple las entregas del producto de acuerdo a lo establecido en el proceso de venta.
- 4. Productos baratos de la competencia.-** Con el afán de captar mercado la competencia reduce los precios con productos de inferior calidad.
- 5. Competencia productos sustitutos.-** Oferta de producto con materiales sustitutos, como madera, gypsum, bloque u hormigón.
- 6. Dependencia de proveedores.-** La relación comercial con los proveedores esta limitada a dos o tres empresas internacionales, por lo que existe una alta dependencia, que es un riesgo ante cualquier cambio de política o estrategia de los proveedores.

MATRIZ ANALISIS EXTERNO: OPORTUNIDADES							
OPORTUNIDADES					PORCENTAJE	CALIFICACION	RESULTADO PONDERADO
FACTORES	DESCRIPCION	NIVEL DE IMPACTO			RELATIVO		
		ALTO	MEDIO	BAJO			
1. Auge sector de la construcción	Alta demanda de productos para la construcción	X			15,0%	5	0,75
2. Liquidez en la economía nacional	Crecimiento de la economía impulsa el consumo de los habitantes, estos a su vez invierten su dinero en mejoras a sus bienes inmuebles o compra de bienes nuevos		X		10,0%	3	0,3
3. Desarrollo sector metalmeccanico	El Gobierno quiere impulsar el sector metalmeccanico e Importsteel provee productos para el sector		X		10,0%	3	0,3
4. Nuevas tecnicas de decoracion y construccion	La población demanda mayor innovacion lo que incentiva a la ocupacion de toda clase de materiales para la construccion			X	5,0%	1	0,05

MATRIZ ANALISIS EXTERNO: AMENAZAS							
AMENAZAS					PORCENTAJE RELATIVO	CALIFICACION	RESULTADO PONDERADO
FACTORES	DESCRIPCION	NIVEL DE IMPACTO					
		ALTO	MEDIO	BAJO			
1. Productos de venta origen importado	No existe produccion nacional de los productos de venta en Importsteel	X			15,0%	5	0,75
2. Inestabilidad legislacion Comercio Exterior	El Gobierno en cualquier momento cambia las reglas de juego sin consultar a los involucrados		X		10,0%	3	0,3
3. Sistema de transporte	Los propietarios de los medios de transporte no tienen un servicio eficiente y profesional			X	5,0%	1	0,05
4. Productos baratos de la competencia	La competencia por ganar mercado reduce los precios con productos de calidad inferior		X		10,0%	3	0,3
5. Competencia productos sustitutos	Oferta de productos con materiales alternativos		X		10,0%	3	0,3
6. Dependencia proveedores	No existe muchos proveedores con productos de alta calidad		X		10,0%	3	0,3

Fuente: Investigación aplicada
Elaboración: Autor (Argüello, 2013)

POSICION	MATRIZ FODA SEGÚN ORDEN DE PONDERACION
1	Conocimiento proveedores
2	Productos de primera calidad
3	Asociacion comercial con Repermetal
4	Productos innovadores
5	Conocimiento del personal de ventas
6	Liderazgo y gestion gerencia
	DEBILIDADES
1	Tiempo en el mercado de Importsteel
2	Mercado basado en precio y no en calidad
3	Limitada Presencia comercial
4	Altos niveles de inventario
5	Falta politica de precios y promociones
	OPORTUNIDADES
1	Auge sector de la construcción
2	Liquidez en la economia nacional
3	Desarrollo sector metalmeccanico
4	Nuevas tecnicas de decoracion y construccion
	AMENAZAS
1	Productos de venta origen importado
2	Inestabilidad legislacion Comercio Exterior
3	Productos baratos de la competencia
4	Competencia productos sustitutos
5	Dependencia proveedores
6	Sistema de transporte

Fuente: Investigación aplicada
 Elaboración: Autor (Argüello, 2013)

CONCLUSIONES

1. IMPORSTEEL tiene una ventaja competitiva realizando una alianza estratégica con REPERMETAL porque es una empresa líder en el sector.
2. Los productos comercializados provienen de empresas internacionales con estándares de calidad avalados por normativas nacionales e internacionales.
3. IMPORSTEEL tiene que realizar un Plan Comercial para tener presencia de marca entre los consumidores de sus productos.
4. La situación económica del país y el crecimiento del sector constructor son factores positivos que hacen atractivo la situación comercial y financiera de IMPORSTEEL.
5. IMPORSTEEL debe realizar planes de contingencia ante el cambio de normativa para el sector importador, para minimizar el nivel de impacto negativo ante cambios en los aranceles o el establecimiento de cuotas de importación.
6. La capacitación del personal de ventas es importante porque al ser una venta de productos especializados, la atención debe ser profesional y eficiente para cumplir con las expectativas de los consumidores.

Para determinar las estrategias adecuadas para Imporsteel en base a la información obtenida en el Análisis FODA, se realiza la Matriz de Aprovechabilidad y Vulnerabilidad. La primera combina las fortalezas con oportunidades, para establecer cual es el punto más fuerte de la organización y de esta forma obtener el mayor provecho. En la segunda matriz combina debilidades y amenazas, para encontrar el punto más débil de la organización para emitir estrategias para que permitan resguardar estos inconvenientes empresariales.

Las siguientes tablas contienen las matrices mencionadas:

MATRIZ DE APROVECHABILIDAD							
OPORTUNIDADES		5	3	3	3	POSICION	
FORTALEZAS		Auge sector de la construcción	Liquidez en la economía nacional	Desarrollo sector metalmeccánico	Nuevas técnicas de decoración y construcción		
5	Conocimiento proveedores	3	1	5	3	12	2
5	Productos de primera calidad	5	1	5	3	14	1
5	Asociación comercial con Repermetal	3	3	3	3	12	2
3	Productos innovadores	5	3	3	3	14	1
3	Conocimiento del personal de ventas	3	1	1	5	10	3
3	Liderazgo y gestión gerencia	3	3	5	3	14	1
POSICION		22	12	22	20	POSICION	
		1	3	1	2	N	

Fuente: Investigación aplicada

Elaboración: Autor (Argüello, 2013)

MATRIZ DE VULNERABILIDAD									
		3	3	3	1	1	1	POSICION	
AMENAZAS		Productos de venta origen importado	Inestabilidad legislación Comercio Exterior	Productos baratos de la competencia	Competencia productos sustitutos	Dependencia proveedores	Sistema de transporte		
DEBILIDADES									
3	Tiempo en el mercado de Importsteel	3	3	3	1	1	3	14	3
3	Mercado basado en precio y no en calidad	3	3	5	3	3	3	20	1
3	Limitada Presencia comercial	3	3	1	3	3	3	16	2
3	Altos niveles de inventario	3	1	3	1	3	1	12	4
3	Producto caro en relacion a la competencia	5	1	5	3	3	3	20	1
3	Falta politica de precios y promociones	1	1	5	3	1	1	12	4
POSICION		18	12	22	14	14	14	POSICION	
		2	4	1	3	3	3		

Fuente: Investigación aplicada
Elaboración: Autor (Argüello, 2013)

Con estas matrices se determino que las principales fortalezas de aprovechabilidad son:

- Productos de primera calidad
- Productos innovadores
- Liderazgo y gestión gerencia

En el caso de las oportunidades de aprovechabilidad son:

- Auge sector de la construcción
- Desarrollo sector metalmecánico

De igual manera con la matriz de vulnerabilidad se determino las debilidades principales:

- Tiempo en el mercado de Importsteel
- Producto caro en relacion a la competencia
- Limitada Presencia comercial

Las amenazas que determino la matriz son las siguientes:

- Productos baratos de la competencia
- Productos de venta de origen importado

El cuadro de estrategias según el FODA es el siguiente:

CUADRO DE ESTRATEGIAS SEGÚN EL FODA		
	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	Conocimiento proveedores	Tiempo en el mercado de Importsteel
	Productos de primera calidad	Mercado basado en precio y no en calidad
	Asociación comercial con Repermetal	Limitada Presencia comercial
	Productos innovadores	Altos niveles de inventario
	Conocimiento del personal de ventas	Producto caro en relación a la competencia
	Liderazgo y gestión gerencia	Falta política de precios y promociones
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS (FO)	ESTRATEGIAS (DO)
Auge sector de la construcción	Incrementar la fuerza de ventas externas para ampliar el portafolio de clientes del sector constructor	Capacitar personal de ventas para que conozca a profundidad las ventajas y usos de los productos
Liquidez en la economía nacional		
Desarrollo sector metalmecánico		
Nuevas técnicas de decoración y construcción	Ampliar relaciones comerciales con sector metalmecánico nuevos productos	
AMENAZAS	ESTRATEGIAS (FA)	ESTRATEGIAS (DA)
Productos de venta origen importado	Gestionar la alianza estratégica con una empresa de transporte profesional	Manejar el inventario en relación a los precios internacionales del acero
Inestabilidad legislación Comercio Exterior		Publicitar las bondades del producto de acero explotando ventajas y beneficios
Productos baratos de la competencia	en relación a la competencia	
Competencia productos sustitutos		
Dependencia proveedores		
Sistema de transporte		

Fuente: Investigación aplicada

Elaboración: Autor (Argüello, 2013)

IMPLANTACION DE LAS ESTRATEGIAS

Una vez que se ha definido las estrategias, las prioridades del directivo se modifican para convertirlas en acciones y buenos resultados. Se necesita un conjunto diferente de tareas y de habilidades gerenciales para poner en práctica la estrategia y lograr que la organización se mueva en la dirección elegida. Mientras que la creación de la estrategia es principalmente una actividad empresarial, su implantación es principalmente una actividad administrativa interna. Mientras que la formulación exitosa de la estrategia depende de la visión empresarial, el análisis del mercado y el juicio empresarial, la implantación con éxito depende de trabajar a través de otros, organizar, motivar, así como desarrollar una cultura y unos sólidos ajustes entre la estrategia y la forma como hace las cosas la organización.

La implantación de la estrategia implica convertir el plan estratégico en acciones y después en resultados. La implantación tiene éxito si la compañía logra sus objetivos estratégicos y los niveles planeados de rendimiento financiero. Lo que contribuye a que este proceso sea tan exigente es la extensa gama de actividades gerenciales que hay que atender, las muchas maneras por medio de las cuales pueden los directivos abordar cada actividad, la habilidad que se necesita para que se lance una variedad de iniciativas y éstas funcionen, y la renuencia al cambio que se tiene que superar. Además, cada situación de implantación de la estrategia es tan especial que requiere su propio programa de acciones específico. La estrategia se debe implantar de manera que se ajuste a la situación de la organización.

Los detalles de la implantación de la estrategia son específicos de cada situación, pero se tienen que cubrir ciertas bases administrativas sin importar cuál sea la situación de la organización. Dependiendo, algunas de estas tareas serán más importantes y tomarán más tiempo que otras. Para diseñar un programa de acciones, los directivos tienen que determinar cuáles son las condiciones internas necesarias para ejecutar con éxito la estrategia y después crear estas condiciones tan rápidamente como resulte práctico.

La clave de una implantación exitosa es la unión de toda la organización debajo de la estrategia y la seguridad de que todas las actividades y tareas administrativas importantes se hagan de manera tal que cumplan con los requisitos para la ejecución de una estrategia de primer orden.

El reto en cuanto a la motivación y la inspiración consiste en construir este firme compromiso a lo largo de la organización en una cruzada para llevar a cabo la estrategia y cumplir los objetivos de rendimiento. Sin embargo, junto con el entusiasmo y el compromiso estratégico, debe estar presente un esfuerzo gerencial para crear una serie de “ajustes” que apoyen la estrategia. La estructura interna de la organización debe ajustarse a la estrategia. Se deben desarrollar las habilidades y capacidades necesarias en la organización. La asignación de presupuestos y de recursos debe apoyar la estrategia, y se debe proporcionar personal y presupuesto a los departamentos para que efectúen sus funciones estratégicas asignadas.

La estructura de recompensas, las políticas, el sistema de información y las prácticas operativas de la compañía necesitan reforzar el impulso para ejecutar con efectividad una estrategia, en contraposición a tener un papel pasivo o, peor aún, a actuar como obstáculo. Igualmente importante es el hecho de que los gerentes deben hacer las cosas de tal manera y estilo que se cree y fomente un ambiente de trabajo que apoye la estrategia y una cultura corporativa. Cuanto más fuerte sean los ajustes en apoyo de la estrategia que se creen a nivel interno. Mayores serán las oportunidades de lograr una implantación con éxito.

IMPLANTACION DE LA ESTRATEGIA EN IMPORTSTEEL

	DESARROLLO DE UNA ORGANIZACIÓN CAPAZ DE EJECUTAR LA ESTRATEGIA	ESTABLECER UN PRESUPUESTO QUE APOYE LA ESTRATEGIA	INSTALAR SISTEMAS INTERNOS DE APOYO ADMINISTRATIVO
ESTRATEGIAS			
Incrementar la fuerza de ventas externas para ampliar el portafolio de clientes del sector constructor	Contratar personal calificado y con experiencia en el sector de la construcción y decoración	Presupuesto para contratar consultoría de Talento Humano para selección de personal	Sistema de evaluación del personal contratado para medir cumplimiento de metas
Ampliar relaciones comerciales con sector metalmecánico nuevos productos	Establecer el área técnica para asesoramiento específico al sector metalmecánico	Presupuesto para adquirir herramientas tecnológicas para diseño industrial	Seguimiento comercial a las cotizaciones de los clientes potenciales
Capacitar personal de ventas para que conozca a profundidad las ventajas y usos de los productos	Capacitación directa al personal de ventas por parte de los fabricantes y distribuidores de los productos	Presupuesto de capacitación	Evaluación de los conocimientos adquiridos en las capacitaciones incentivar a los empleados mejor evaluados
Gestionar la alianza estratégica con una empresa de transporte profesional	Investigación de mercado para encontrar una empresa eficiente de transporte	Presupuesto general de la operación de la empresa	Evaluar cumplimiento en la entrega de los despachos a los clientes
Publicitar las bondades del producto de acero explotando ventajas y beneficios en relación a la competencia	El área de marketing y comercial deben evaluar herramientas publicitarias que lleguen al mercado objetivo de la empresa	Presupuesto disponible para pautar publicidad en medios de acuerdo al mercado objetivo	Evaluación de la rentabilidad de la publicidad y su capacidad de generación de nuevos ingresos
Manejar el inventario en relación a los precios internacionales del acero	Análisis estadístico y de precios en base a la información proporcionada por los mercados internacionales	Presupuesto general de la operación de la empresa	Software de información gerencial para eficiente toma de decisiones

Referencia Bibliográfica

- Argüello, R. (2013). *Plan de negocios de la empresa Importadora Importsteel S.A, sobre la importación y comercialización de la línea en tubería de acero inoxidable* (Vol. 1). Quito, Pichincha, Ecuador: USFQ.
- Centro Nacional para el Desarrollo del Acero Inoxidable. (2008). *Manual Acero Inoxidable*. Mexico DF: CENDI.
- Cisneros, M. (2009). *Diseño Cuadro Mando Integral*. Quito: EPN.
- David, F. (2010). *Conceptos de administracion estrategica*. Mexico DF: Pearson.
- Estupiñan Gaitan, R. (2010). *Analisis Financiero y de Gestion*. Bogota: ECOE Ediciones.
- Gamble J, T. A. (2010). *Essencial Of Strategic Management* (Kindle ed., Vol. 3). (M. G.-H. Irwin, Ed.) EEUU: McGrawHill.
- Hitt, M., Ireland, D., & Robert, H. (2010). *Administracion Estrategica*. Mexico: Pearson.
- Kalpakjian, S. (2002). *Materiales y Procesos de Fabricación*. Madrid: Reverté.
- Kotler, P. (2009). *Direccion de Marketing*. Mexico: Pearson.
- Krugman, P. (2009). *Introducción a la Economía*. Barcelona: Reverte.
- Loren, G. (2004). *Can You Create More Value?* (Electonica ed.). Harvard Management Update.
- M., P. (mayo de 1987). From Competitive Advantage to Corporate Strategic. *Harvard Business Review*.
- M., P. (2008). The Five Competitive Forces The Shape Strategy.
- Mintzberg, H. (2009). *El proceso estrategico*. Mexico: Pearson.
- Poter M, M. V. (1985). *How Information Gives You Competitive Advantage*. EEUU: Harvard Business Review.
- Rodriguez Valencia, J. (2009). *Como aplicar la Planeación Estrategica* . Bogota: Thomson.
- Vaca, P. (2008). *Formulacion de Planificacion Estrategica*. Quito: EPN.
- Weston, F. (2010). *Fundamentos de Administración Financiera*. Mexico DF: McGraw Hill.