



UNIVERSIDAD
DE PIURA

REPOSITORIO INSTITUCIONAL
PIRHUA

ACEROS AREQUIPA S.A.: EVALUACIÓN DEL CANAL DE DISTRIBUCIÓN

Sofía Biadós-Vargas, Martín Chávez-
Gallardo

Lima, 2016

PAD Escuela de Dirección

Máster en Dirección de Empresas

Biadós, S. y Chávez, M. (2016). *Aceros Arequipa S.A.: evaluación del Canal de Distribución* (Tesis de Máster en Dirección de Empresas). Universidad de Piura. Programa de Alta Dirección. Lima, Perú..



Esta obra está bajo una [licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivadas 2.5 Perú](#)

[Repositorio institucional PIRHUA – Universidad de Piura](#)



**PROGRAMA MÁSTER EN DIRECCIÓN
DE EMPRESAS PART TIME**

TESIS PARA OPTAR POR EL GRADO DE MÁSTER EN
DIRECCIÓN DE EMPRESAS

**Aceros Arequipa S.A.: evaluación
del Canal de Distribución**

Sofía Biadós – Martín Chávez

Lima, 2016

Resumen

El caso de estudio ilustra la problemática de una empresa siderúrgica líder en el mercado peruano. La empresa cuenta con muchas capacidades, principalmente en los aspectos financieros, tecnológicos, conocimiento técnico, alto nivel de profesionalización, entre otros. Aceros Arequipa tiene más de cincuenta años de trayectoria en el mercado peruano, manteniendo un alto compromiso y colaborando a su vez, con el crecimiento del país. La empresa también es reconocida por su gran fortaleza comercial. El desarrollo de su marca (activo muy apreciado) le ha permitido llegar a tener una alta preferencia y una gran valoración por parte de los clientes. Sin embargo, en los últimos años su participación de mercado ha venido disminuyendo paulatinamente. La importación de productos de origen asiático, en los últimos años, ha tenido un incremento significativo en el Perú. Los productos de origen chino, en el mercado de productos de acero largo pasaron de representar el 1% en el 2005 al 27% en el 2015. Esta oferta extranjera, a un menor precio, genera una constante pugna en el punto de venta. La gerencia general plantea un cambio en la forma de distribución del producto, propone realizarla a través de mayoristas y ya no llegar directamente al detallista como se hace actualmente, enfocando los esfuerzos en mejorar la productividad a todo nivel en la organización, con el objetivo de mantener la competitividad; sin embargo, existe resistencia interna en cambiar la estrategia de diferenciación vigente la cual llevó a la empresa a la posición donde se encuentra actualmente en el mercado y a la alta preferencia de los clientes.

Palabras clave: *ventaja competitiva; canal de distribución, modelo de negocio, commodity*

Abstract

The case study illustrates the problems of a leading steel company in the Peruvian market. The company has many capacities, mainly in the financial, technological, technical knowledge, high level of professionalization, among others. Aceros Arequipa has over fifty years of experience in the Peruvian market, maintaining a high commitment and contributing with country's growth. The company is also renowned for its strong commercial strength. The development of its brand (a highly appreciated asset) has allowed it to have a high preference and a great valuation from the customers. However, in recent years the market share has been declining gradually. The import of Asian origin products, in recent years, has had a significant increase in Peru. Chinese products in the long steel market went from 1% in 2005 to 27% in 2015. This foreign supply, at a lower price, generates a constant struggle at the retail point of sale. General management proposes a change of the product distribution, to do it through wholesalers and no longer reach the retailer directly as they currently do, focusing efforts on improving productivity at all levels in the organization, aiming to maintain competitiveness; however, there is internal resistance in changing the current differentiation strategy which led the company to the position where it is currently in the market and to the high preference of customers.

Key words: *competitive advantage; distribution channel, business model, commodity*

Índice General

Introducción	2
1. Capítulo I	3
1.1. Historia de la Empresa	7
1.2. Proceso de Producción	8
1.3. Panorama Global	9
1.4. Panorama Regional	11
1.5. Entorno Local	12
1.6. Segmentación	13
1.7. Propuesta de la Alta Dirección	13
2. Capítulo II – Teaching Note	15
2.1. Diagnóstico	15
2.2. Análisis FODA	15
2.2.1. Fortalezas Identificadas	15
2.2.2. Oportunidades	15
2.2.3. Amenazas	16
2.2.4. Debilidades	16
2.3. Análisis del entorno según Las Cinco Fuerzas de Porter	17
2.3.1. Amenaza de nuevos competidores	17
2.3.2. Amenaza de productos sustitutos	17
2.3.3. Poder de negociación de los proveedores	18
2.3.4. Poder de negociación de los clientes	18
2.3.5. Rivalidad en el mercado actual	19
2.4. Definición de Criterios	19
2.5. Alternativas Propuestas	20
2.6. Evaluación de Alternativas	20
2.7. Planes de Acción	21
2.8. Conclusiones	23
3. TABLAS, FIGURAS Y ANEXOS	26

Introducción

Los motivos que nos inclinaron a elegir este caso se basan en la conveniencia del mismo, desde el punto de vista académico, la ilustración de los criterios de decisión para una situación real donde una empresa en un contexto de alta competitividad, tiene que optar por mantener una estrategia a base de diferenciación y trabajo de marca, que ha sido por muchos años la clave de su éxito, la cual se mantuvo con un sistema de distribución que llega directamente al detallista o tomar una nueva forma de distribución optando por mayoristas para que estos sean los que finalmente lleguen al detallista, ahorrando costos para así mantener una posición competitiva en el mercado. Cabe resaltar que ambos caminos procuran también la sostenibilidad de la empresa en el tiempo.

Consideramos que es un tema de actualidad pues precisamente en el Perú la coyuntura económica, las políticas de libre mercado y las tendencias de los consumidores, estos últimos cada vez más exigentes con las reducciones de los niveles de precio, exigen a las empresas a ser más eficientes e innovadoras, independientemente del sector al cual pertenezcan. Este caso tiene una particularidad, pues la empresa en estudio tiene productos con características genéricas, sin embargo, ha desarrollado eficazmente una estrategia de diferenciación logrando la consolidación de su marca en el tiempo. Esto se demuestra en los niveles de preferencia en el mercado, pues sus productos son reconocidos como productos de alta calidad. Esta alta valoración también se refleja en la aceptación del precio *Premium* por parte de los clientes, el cual ha llegado a ser superior en más de 15% frente a los precios de la competencia.

Consideramos que la cuestión planteada puede servir como punto de discusión para futuras sesiones en las áreas de Análisis de Situaciones de Negocio o Dirección Comercial. Lo que se pretende es que, en el desarrollo de este caso, el lector asuma una posición con los roles y responsabilidades del Gerente General y del Gerente Comercial. Reconociendo que cada uno de ellos tiene una lectura estratégica prácticamente opuesta.

En el primer capítulo se narra el caso a manera de diálogo entre los actores de la empresa. En esta parte se detalla la estrategia de diferenciación y el posicionamiento de Aceros Arequipa. Se identifica una segmentación entre los compradores con mayor preparación académica (en muchos casos ingenieros civiles) y los compradores empíricos en autoconstrucción (maestros de obra, propietarios, etc.) los cuales tienen diferencias por su formación técnica; y por pertenecer a contextos sociales distintos poseen perfiles de compra particulares. Después se narra la historia de la empresa y brevemente el proceso productivo, pasando del entorno global del sector, a la situación regional y finalmente al mercado de acero en el Perú. En este último punto se enfatiza la apertura del mercado peruano hacia los nuevos jugadores que comercializan con productos importados, generalmente de origen chino, los cuales están progresivamente tomando mayor participación. Este capítulo finaliza con la propuesta de la alta dirección, en donde se exponen algunas decisiones alineadas al cambio en la forma de distribución orientadas a lograr reducir el costo y así lograr ser más competitivos.

En el segundo capítulo se realiza el diagnóstico del negocio, el entorno (matriz FODA y análisis de las cinco fuerzas competitivas) y los síntomas actuales que tiene la empresa. Luego se listan los objetivos principales de cada una de las dos alternativas. Finalizando con una evaluación comparativa de cada una de ellas, determinando mediante una evaluación ponderada de los criterios seleccionados, la decisión más conveniente para la empresa bajo nuestro punto de vista y las posibles acciones a realizar. La empresa hasta antes de culminar el presente caso estaba evaluando las decisiones a tomar.

1. Capítulo I

Salimos una noche a conversar con Mario para escaparnos del estrés de las últimas semanas. Entre una y otra cosa terminamos conversando nuevamente de temas de oficina, a Sofía y a Martín les causó curiosidad cómo se había originado la estrategia comercial en la empresa y si era aún sostenible con los cambios en el entorno. Mario asentó la cabeza y tomando con su mano una de las copas que estaban en la mesa dijo:

- “Si yo miro la forma puede haber muchas, es decir: tienen aproximadamente cien centímetros cúbicos de capacidad, todas sirven para tomar la bebida eficientemente, con un cierto grado de estilo, sofisticación, etc. Sin embargo, si esta copa tiene un sonido diferente (tincándola con los dedos) reconozco que es de vidrio, cristal, plástico, etc. Si visualizo sutilmente puedo saber que esta copa es de la marca *Riedel* y la copa del costado es una marca blanca de un supermercado, en ese caso ya las percibo distintas. Ahora bien, quizás ni siquiera tiene marca, pero yo sé que es *Riedel* por que la compré o me la regalaron y tenía una caja de *Riedel*. Con ese detalle, para mí ya vale diferente, no la voy a usar todos los días, las voy a usar en fechas especiales. Esto quiere decir que hay una serie de atributos que no son tangibles, es decir los atributos de los productos valen en cuanto producen beneficios. Si una cosa no produce beneficios no llega a ser un producto. Ahora bien, estos beneficios pueden ser objetivos o subjetivos. Esos beneficios pueden ser intrínsecos ¹ al producto, lo miras y le adjudicas los atributos como a la copa o pueden estar en la mente del consumidor. El producto tiene un mundo objetivo y un mundo subjetivo, un mundo explicable y otro que no lo es tanto.”

Mario era el Gerente Comercial de la empresa, tenía una larga trayectoria profesional, antes había trabajado en el rubro de consumo masivo, alimentos y bebidas. En la empresa tenía más de 15 años como responsable de la gestión de Marketing y Ventas, era el gestor de la estrategia comercial vigente. Sofía y Martín eran responsables de la gestión de los Centros de Distribución y Operaciones respectivamente.

La empresa estaba evaluando modificar su estrategia comercial, puesto que por muchos años realizaba una venta y despacho directo de sus productos al canal de autoconstrucción (ver la composición de la venta por canales en la Tabla 1 y Tabla 2) y reducir también los gastos en *marketing*. En los últimos meses debido a la coyuntura del mercado y el deterioro progresivo de los precios del acero, la presión interna por generar eficiencias en todos los procesos se convirtió en el factor más relevante para mantener los márgenes de ganancias. La propuesta a evaluar consistió en utilizar a los distribuidores y mayoristas más relevantes para que ellos concentren las ventas y sean ellos los que atiendan al canal de autoconstrucción. Por otro lado, debido a la reducción de costos se estaba dejando de rotular la marca de la empresa² en algunos productos de menor relevancia en el portafolio en función de su volumen de ventas.

- Sofía: “Mario ¿qué subjetivo puede tener un fierro de construcción?”

¹ En el caso del acero los atributos intrínsecos pueden identificarse en las propiedades mecánicas, la composición química, etc. Por ejemplo, para una barra de construcción los atributos pueden ser el límite de fluencia, que cumpla con la norma técnica de construcción del país, propiedades de soldabilidad, maleabilidad, etc.

² Marcar el producto: se refería a colocar adicionalmente al logo y nombre de la empresa, una serie de información útil para el cliente (ver figura 1)

- Mario: “Esa pregunta me la hice hace unos buenos años y empecé a buscar el mundo subjetivo por que como comercial... un momento ¿qué creen que debe de buscar un comercial siempre?”
- Martín: “Ganar más participación de mercado, vender más...”
- Mario: “En verdad no es como tener más participación de mercado del volumen sino como tener más participación de valores, es decir de ganancias” pero regresemos a lo subjetivo que fue la pregunta. Nosotros vendemos más caro que la competencia, ¿cómo se hace? No es nada fácil, ¿cómo lo hacemos?”
- Sofía: “Pues diferenciándonos de la competencia, con un mejor producto y servicio”
- Mario: “Si, efectivamente somos diferentes, pero en la línea de los atributos que el consumidor valora, no se trata de ponerle a un auto llantas cuadradas para ser innovador. Lo que tengo que conseguir es que el valor percibido de mi producto sea mayor que el valor percibido del producto de mi competencia. Siendo productos iguales el que mejor trabaje lo subjetivo puede sacar mayor ventaja en el precio, en ese sentido tengo que diferenciarme, pero a la vez tengo que hacer que los productos sean reconocibles, tiene que haber un elemento distintivo que permita reconocer la diferenciación que ya aprendiste: ese elemento distintivo está en tu mente y es la marca”
- Martín: “Pero ya existían marcas en el mercado peruano inclusive de talla internacional antes del lanzamiento de los productos de la empresa”
- Mario: “Había marca, pero sólo para ciertos segmentos de mercado, por ejemplo, el acero plano para embutición, en acero automotriz también había marca, pero no había para los carpinteros metálicos para mecánica ligera y mediana. Sólo se manejaba un test de propiedades químicas, propiedades mecánicas, el precio y listo. En ese momento me pregunté: cuál puede ser el espacio en acero. Me percaté que en el mercado de acero no había trabajo de marca. El mercado que consume el acero plano es un mercado más técnico, más preparado es negociador más conocedor, pero por otro lado la oferta era estatal: de mercado cerrado de monopolio en el mundo. En ese sentido no era necesario invertir en marca porque eran el único proveedor, la oferta no tenía necesidad de diferenciarse”
- Martín: “Si el comprador es más técnico, entonces con mayor razón se inclinará por los atributos objetivos. ¿Cómo se vuelve relevante para él lo subjetivo, si por formación hace prevalecer las especificaciones técnicas, tangibles, etc.?”
- Mario: “Es correcto lo que afirmas, el ingeniero lleva la negociación a la ficha técnica compara, verifica y compra. En un estudio que realicé se encontró que en el Perú el 70% de consumo de acero eran productos largos³ y de ese porcentaje el 60% correspondía a barras de construcción. No era de acero plano, pues en el Perú no había industria naviera o automotriz. Ahora bien, para los aceros largos que es principalmente nuestro mundo, existen dos consumidores el Ingeniero y el que no lo es. El mundo de los operarios en Sudamérica en particular, es un mundo más fuerte denominado Autoconstrucción, que es el mundo de las amas de casa, de los maestros de obra, un mundo que tiene menos conocimiento técnico y más “verdades urbanas⁴”.
- Sofía: “¿cómo es eso de verdades urbanas?”
- Mario: “Te doy un ejemplo con la siguiente afirmación: “el guacamole cuando está medio amarillito ya no es bueno y hace mal a la digestión”. Ese enunciado es una

³ El acero puede derivarse para la fabricación de productos largos y productos planos

⁴ Verdades urbanas: en el Marketing se podría relacionar con el término *inside*

verdad urbana, puede haber personas que no han tenido la experiencia de probar el guacamole en esa condición, pero tiene el prejuicio que no les caerá bien. Boca a boca se convierte en una “verdad” compartida, poco a poco se va instalando. Nunca fue una muestra de guacamole a un laboratorio, no fue analizado y verificado experimentalmente. El responsable de Marketing tiene que encontrar estas verdades ocultas, que a la vez son compartidas, para que se puedan agrupar (o segmentar), con esta base se debe estudiar cuáles son sus beneficios en las diferentes aplicaciones o tipos de consumo según cada segmento del mercado y de producto”.

- Martín: “Entonces, ¿El mercado peruano de acero está lleno de verdades ocultas?”
- Mario: “Este mercado tenía una parte que era conocedor técnico pero una gran parte que no lo era y exactamente tenía verdades ocultas, el trabajo era identificarlas y ordenarlas para buscar una oportunidad de crear conceptos que puedan asociar al producto como atributo subjetivo de tal manera que permitan posicionarte en la mente de la gente que está dispuesta a interiorizar otros atributos que no son necesariamente los verificables. Es entrar en el mundo de las percepciones. Hoy por hoy Arcelor Mittal⁵ hace marketing en acero plano”.
- Sofía: “¿Qué verdades urbanas encontraste?”
- Mario: “Las verdades urbanas que hay en este segmento: “el óxido es malo...”. Claro es malo, pero en exceso porque puede corroer el producto. “A mí véndeme el fierro azulito (*blue condition*) “, es un *inside*, entonces hay que respetarlo y considerarlo, sino tengo un demérito. Otra más: “las corrugas de la barra de acero tienen que ser iguales”, aunque objetivamente no tenga significación, para lo subjetivo es importante y tengo que hacerlo. Se puede hacer mucha diferenciación, generando significado. Pero el valor más fuerte dentro de todas las personas dentro del mundo de la construcción es el temor a los sismos, temblores y en ese mundo de las experiencias sísmicas no solo había un tema de miedo a la muerte sino también a perder el patrimonio, si mi pared se raja y tengo que tumbarla me afecta, entonces para mí es importante estar seguro que esa columna este bien construida y no se despedace así nomás en un temblor. Sobre el concepto de Seguridad reconocimos estas tres instancias: materiales, personal calificado (conocen) y el aspecto técnico (ficha técnica, el plano, etc.) trabajamos posicionarlo como un producto seguro pues estaba asociado a las buenas prácticas de construcción, a que debería usarse con planos y estaba bien fabricado (un buen material), los que usan este producto son los que saben, se apoyan en planos fichas técnicas, etc.
- Martín: “Es decir, entiendo que todo esto le adjudicaba al producto un halo diferenciador que otorgaba confianza, pero ¿cómo se hizo el trabajo?”
- Mario: “El trabajo que se hizo para que el mercado lo reconociera y le adjudicara una serie de atributos intrínsecos y subjetivos que incrementara el valor del producto, no fue fácil. Hace muchos años Arellano⁶ hizo un taller que nos hizo trabajar en equipo a varios responsables de la gestión comercial, la tarea era definir: ¿Qué es el *Marketing*? Recuerdo que al final del trabajo la definición que se acuñó fue: “El *Marketing* es un proceso continuo de intercambio de información entre la oferta y la demanda, con el propósito de encontrar cada vez mayor valor”. Entonces es un proceso, ¿qué es un proceso? pues un conjunto de actividades controladas, no es disparar tiros al aire. Tiene que ser definido, acotado, medible, etc. De intercambio, pues cuando el vendedor realiza una visita, lo que hace es

⁵ Arcelor Mittal es el mayor productor de acero en el mundo

⁶ Arellano Marketing: Empresa peruana dedicada a la investigación y consultoría de marketing en el Perú y América Latina

ofrecer algo, pero también intercambia información del punto de venta. Entonces acá había oportunidad de hacerlo, remarcarlo, adjudicarlo a la empresa y que sean reconocidos en el mercado, había que golpear, comunicar, el *feedback* del cliente, qué es lo que está entendiendo de mi mensaje, todo esto es un proceso. Se tuvo que elaborar una maquinaria de crear conceptos, comunicar, medir, etc.”

- Sofía: “Esta bien todo eso Mario, pero los clientes los tenemos muy dispersos, estamos haciendo un gran esfuerzo en llegar a cada uno de los puntos para despachar a veces solo dos toneladas de producto por local, la capacidad de un camión es de 30 toneladas... estamos hablando en el peor de los casos en 15 entregas por camión...”
- Mario: “la demanda está fragmentada y la compra es en cantidades pequeñas. Las personas tienen que comprar cerca, no pueden desplazarse cincuenta cuadras para comprar unas varillas (podrían poner 3 varillas en un triciclo, pero no podrán circular más de 10 cuadras y encima pagar por ello), en ese sentido nuestro esfuerzo es justificado, efectivamente no es eficiente, pero es el mecanismo necesario para ser rentable.

1.1. Historia de la Empresa⁷

La empresa fue fundada en el Perú en el año 1964. Inició sus operaciones en el año 1966 con la puesta en marcha de su primera Planta de Laminación de productos de acero en la ciudad de Arequipa, fabricando ángulos, platinas y perfiles para atender los mercados del Lima y Arequipa.

En el año 1983 inauguraron su segunda Planta de Laminación en Pisco y en 1987 la empresa se fusionó con la empresa Laminadora del Pacífico S.A. iniciando así la fabricación de acero en forma de palanquilla. Ambos hitos fueron fundamentales para la descentralización de su producción y ampliación del portafolio de productos: fierro corrugado y alambón. De esta manera, hacia fines de los ochenta, la empresa se convirtió en el principal proveedor de productos siderúrgicos en el mercado nacional.

Posteriormente, en el año 1996 la empresa apostó por un proyecto de inversión en tecnología de vanguardia poniendo en funcionamiento una moderna planta de reducción directa en Pisco, con el propósito de fabricar hierro esponja para mejorar la calidad de los aceros más finos e incrementar la capacidad de producción.

A fines de 1997 Aceros Arequipa adquirió el 100% de las acciones de Aceros Calibrados S.A. ampliando de esta manera su portafolio de productos con valor agregado. Es así como nace Corporación Aceros Arequipa S.A.

Acorde con su filosofía de invertir en tecnología de punta en todos sus procesos productivos, en el año 2010 duplicaron la capacidad de producción de la planta de Arequipa y en el 2013 culminó la construcción del segundo Tren de Laminación en la sede de Pisco. La filosofía de calidad total e innovación continua, así como el compromiso de sus colaboradores y directivos, son factores decisivos para el éxito de Corporación Aceros Arequipa. De esta manera la corporación se consolida como la empresa líder de mercado, cumpliendo con los más altos estándares de calidad internacional y generando valor agregado permanente para sus clientes.

En la empresa durante el año 2015 se lograron vender alrededor de 1'012,000 TM de productos. El volumen de ventas en toneladas resultó cerca de ser 0.5% superior respecto al comercializado durante el ejercicio anterior. En el mercado nacional, las ventas de la línea de barras de construcción se vieron afectadas por una fuerte caída en el sector construcción de 5.9% durante el año 2015, dicha situación se explica principalmente por la reducción de la inversión pública y privada.

Por el lado del consumo privado, se logró sostener el crecimiento como consecuencia de las medidas tomadas por el gobierno en política fiscal y monetaria; proyectándose que para el año 2015 el crecimiento se encuentre en alrededor de 3.2%. En el año 2015 las exportaciones de la compañía fueron similares al compararlas con las del año anterior. Con relación al mercado boliviano, éste continuó siendo el principal destino de las exportaciones. Estas se realizan con precios con márgenes reducidos a 5% versus un 18% margen promedio nacional.

⁷ Extracto del libro en memoria de los 50 años de aniversario de la empresa, página web de la empresa y notas a los estados financieros del año 2015

Las ventas netas en el ejercicio totalizaron un valor de S/. 2,290 millones, cifra que representó una reducción de 5% con respecto al ejercicio anterior.

La utilidad bruta del 2015 (S/. 472 millones) fue 12% superior a la utilidad bruta registrada en el ejercicio 2014 (S/.423 millones). En cuanto al margen bruto de la empresa, éste se ubicó en 21%, cifra superior a la registrada en el ejercicio 2014 (18%). El aumento en el margen bruto se debió a un menor costo de ventas, en línea con la tendencia mundial de reducción de precios de materias primas en la industria siderúrgica y a una optimización del proceso productivo de la compañía.

La utilidad operativa y el EBITDA registrados durante el 2015 fueron de S/. 193 y S/. 303 millones respectivamente. En la figura 2 se muestra un resumen de los principales financieros.

1.2. Proceso de Producción

El acero es el resultado de una mezcla de Hierro y Carbono, a esta mezcla se le añade ferroaleaciones para proporcionar determinadas propiedades mecánicas en función de las aplicaciones que tendrá el producto final (soldabilidad, maleabilidad, etc.). Para que el material cumpla con los niveles aceptables de calidad tiene que tener un bajo contenido de impurezas y residuales.

Existen dos tipos de proceso para la obtención del acero:

1. Alto horno (materia prima principal: mineral de hierro)
2. Horno Eléctrico (materia prima principal: chatarra).

Para la producción de acero plano se parte del mineral de hierro para la fabricación del acero líquido. Este es un proceso más puro desde un inicio, pero no se excluye también la utilización de chatarra (la chatarra se compra a nivel nacional pero no hay suficiente para abastecer el mercado, en el caso de tener patios de acopio propios, esto representaría un incremento del 7% en volumen de chatarra lo que se traduce en un ahorro de aproximadamente USD 2.5 millones al año). Para la cocción se utilizan Altos hornos y un sistema de laminación más sofisticado que el de la laminación de acero largo. Debido al tipo de horno que se utiliza, el cual siempre tiene que estar encendido, es muy difícil cambiar la calidad (tipo) de acero que se está fabricando por lo que sólo se produce una calidad de acero. En ese sentido no se tiene flexibilidad en la producción.

La producción de acero largo parte de la utilización de chatarra, esto debido a que el acero se puede reciclar un número infinito de veces.⁸ En la industria de la acería hasta los años 80 no existía la tecnología suficiente para purificar totalmente la materia prima y al acero líquido que se usaba para hacer acero largo. Por ejemplo, la pintura de la lata de la chatarra era bastante difícil de separar y estos residuos hacían que a la hora de cocer el material se segregue. Esta dificultad siempre estuvo presente, pero hace aproximadamente 20 años apareció una nueva tecnología: Horno eléctrico, el cual permitió que la acería del acero

⁸ La merma del acero (chatarra) que se genera en el proceso de laminación vuelve a entrar en el proceso de Acería como materia prima.

largo se modernizara, brindando mayor flexibilidad puesto que se puede lograr un cambio de calidad de acero cada treinta minutos. Actualmente la tendencia es utilizar mayor cantidad de arrabio (acero líquido) para la preparación y se trata de consumir menos chatarra, pero el impacto de consumir arrabio hace que se eleve el nivel de hidrógeno, este efecto no es eficiente por que dificulta la cocción del acero, reduciendo el ritmo de producción⁹. La chatarra en este sentido es más eficiente (mayor rapidez en el proceso). El proceso de laminación es el proceso de deformación en caliente del acero mediante rodillos, para obtener un producto final con características físicas y mecánicas determinadas para un uso específico (barra de construcción, ángulo, alambre, etc.).

En la empresa el proceso de producción inicia en la planta de acería, donde se vierten en el horno eléctrico, la chatarra, arrabio y otras materias primas en proporciones determinadas, según el acero que se desea obtener. Al alcanzar la temperatura promedio necesaria (1,600°C), se extrae una muestra para determinar la composición del acero, y asegurar que se cumplan con las especificaciones del producto. Una vez concluido este proceso, el material fundido es transportado mediante las denominadas “cucharas” a la maquina decolada continua, donde el acero adquiere la forma de “palanquilla”, las cuales son cortadas con una sección y longitud establecida y limadas para eliminar las asperezas del producto, luego de lo cual es transportado al almacén de productos en proceso, donde el producto es marcado de acuerdo a su composición y obtiene un código único que contiene toda la información relevante de su proceso de fabricación.

En Aceros Arequipa el proceso de producción de la Acería está basado en el Horno Eléctrico y el proceso de Laminación está direccionado para la obtención de acero largo en sus diferentes presentaciones. En la figura 3 se detallan los principales productos comercializados por la empresa y en la figura 4 los principales procesos productivos.

Dentro de los rangos de composición química que tiene el acero del 1 al 10 (siendo 1 un acero que cumple con la mínima norma de composición y 10 el que mejor calidad de composición contiene), el producto de AA se acerca a 7 versus el acero chino importado que llega solamente a 3. Los procesos productivos de la acería, concentran casi el 75% del costo total del producto terminado.

La chatarra es la principal materia prima, la oferta nacional no es capaz de abastecer a las dos siderurgias que compiten en el mercado, en ese sentido la empresa se ve en la obligación de importar aproximadamente 300,000 toneladas de chatarra al año.

1.3. Panorama Global

Hasta los inicios de la Segunda Guerra Mundial existía alta participación estatal en la producción global del acero, con excepción en los Estados Unidos donde se mantuvo la empresa privada. Debido principalmente a que el mercado bélico necesitaba armas, tanques, vehículos e infraestructura militar; todo esto impulsó la producción. Siendo la generación de armamento militar un tema delicado, el estado decidió hacerse cargo de la industria siderúrgica por considerarla como estratégica.

⁹ Ritmo de producción: Medida de productividad en la industria siderúrgica. Se cuantifica por el tonelaje producido en una hora de trabajo (TM/hora)

Después de la Segunda Guerra Mundial este enfoque sufre modificaciones. El estilo de vida de las personas cambia, aparecieron otro tipo de necesidades, las personas solicitaban mejoras en las infraestructuras y demandaban productos como, autos, trenes, etc. Los comerciantes necesitaban barcos y camiones de mayor volumen, la gente necesitaba medios de transporte de mayor capacidad y velocidad, la minería necesitaba mejorar su infraestructura, maquinaria, etc. Debido a la gran demanda que había, comenzaron a aparecer muchas plantas de acero plano, a tal punto que se producía más acero del que realmente se necesitaba.

Entre los años 2007 y 2008 coincidentemente con la crisis financiera mundial, el precio del acero plano se desplomó. En la actualidad la tonelada de acero plano vale menos que la del acero largo. La industria que antes estaba fragmentada comenzó a concentrarse. Se estima que los precios del acero se incrementan cuando la capacidad utilizada mundial supera el 80% y los precios empiezan a reducirse cuando es menor a este porcentaje.

En el mundo siderúrgico existen dos tipos de acero, el acero plano (Planchas, Tubos rectos o en rollo) y el acero largo (Barras, perfiles, alambón).¹⁰

Los principales clientes del acero plano son las Industrias Navieras y Automotriz, las cuales poseen alto poder de negociación y al ser empresas que se encuentran a la vanguardia de la tecnología (para utilizarla en la innovación de sus productos), comenzaron a exigir ciertas características para el tipo de acero que iban a utilizar, es decir incrementaron la sofisticación del acero para que el producto final sea más resistente pero más liviano a la vez. Esto impulsó a que la industria de la laminación del acero direccionara sus esfuerzos e inversiones en desarrollar este proceso con la finalidad de alcanzar los nuevos estándares que estaba exigiendo el mercado.

El principal mercado para el acero no plano es la construcción, este tipo de producto se utiliza especialmente para el concreto reforzado en acero el cual se emplea en las construcciones. Este tipo de construcción es el que prevalece en América del Sur y Europa. En el caso de los Estados Unidos se tiene un tipo diferente de construcción (no emplean concreto), generalmente se utilizan vigas de acero.

La capacidad mundial de producción de acero, en el 2015 tuvo un crecimiento del 6% respecto al año anterior, totalizando los 2,272 millones de toneladas, mientras que el volumen de producción se redujo en 3%, hasta alcanzar los 1,591 millones de toneladas, mostrando nuevamente un deterioro en el ratio de utilización de capacidad instalada a nivel mundial (ver Tabla 3). Este exceso de capacidad ha generado un incremento de exportaciones de algunos países, principalmente China, a precios sumamente bajos (subsidiados por el Estado) afectando la competitividad de las siderúrgicas de los países importadores.

En el 2015, China representó aproximadamente el 60% (439 millones de toneladas) de la sobre capacidad a nivel global (ver figura 5). La economía China se viene desacelerando desde el año 2007, pasando de un crecimiento del PBI del 14.2% en ese año a 6.9% en el 2015. La industria siderúrgica China tuvo un crecimiento exponencial durante los años 2000 y 2014, su producción se multiplicó 7 veces. Debido al impacto económico y social,

¹⁰ Una planta de laminación de acero no plano, no puede producir acero plano y viceversa.

China no viene respetando el plan de reducción de capacidad y cada vez cuenta con una mayor cantidad de acerías. La comunidad internacional se encuentra realizando un esfuerzo para reducir el exceso de capacidad de producción (China cuenta con un plan de reducción desde el año 2013). Debido a la caída de los precios, muchas acerías chinas tuvieron pérdidas económicas, el gobierno interviene subsidiando gran parte de ellas pues esta industria concentra una gran cantidad de familias en su fuerza laboral. El precio internacional de la barra de construcción de origen disminuyó en el cierre del 2015 en 38% respecto al cierre del año anterior (ver Tabla 4).

1.4. Panorama Regional

En la región el 47% del acero es utilizado por el sector construcción, el 18% el sector metal mecánico, el 15% en la industria automotriz y 20% en el resto de industrias. El consumo per cápita de acero es liderado por México con 186 kilogramos por habitante. En el 2015, el Perú tuvo un consumo de 101 kg/habitante, estando por debajo del promedio de América del Sur (126 kg/habitante) y del Mundo (210 kg/habitante). El ratio más alto de consumo por habitante lo tiene Corea del Sur, siendo once veces el consumo per cápita del Perú.

En el 2015, a nivel regional, la producción de acero crudo tuvo una contracción de 3% respecto al año 2014 (63.27 millones de toneladas versus 65.30 millones de toneladas). A pesar del resultado regional, existieron países donde creció la producción de acero crudo tales como Colombia (+1%), Chile (+3%) y Perú (+1%), entre otros.

Al igual que la producción, el consumo de acero crudo tuvo una contracción de 3% respecto al año 2014 (69.60 millones de toneladas versus 71.82 millones de toneladas). La principal reducción se registró en Brasil con -17% respecto al año anterior (21.33 millones de toneladas versus 25.61 millones de toneladas).

La economía brasileña se encuentra en recesión: año 2014 (+0.1%), 2015 (-3.8%) y se estima que el PBI tendría una contracción de -3,5% en el 2016. En la región, Brasil es el principal productor de acero. En el 2015 representó el 53% (34 millones de toneladas) de la producción latinoamericana (65 millones de toneladas). El real brasileño tuvo una depreciación de 51% frente al dólar entre enero 2014 y abril 2016. Siendo el país con la mayor depreciación en la región.

Gerdau, el mayor fabricante de productos largos de América tuvo una utilidad neta (consolidada) de 4 millones de USD en el primer trimestre del año 2016, un 95% menos que en el mismo período de 2015. Esta empresa se encuentra en una crisis organizacional, su presidente (Andre Gerdau) y otras dieciocho personas vienen siendo investigadas por soborno, tráfico de influencias, lavado de dinero, entre otros temas.

En Sudamérica, Brasil es el único país con una balanza comercial de productos de acero positiva. En el año 2015 exportó 12.11 millones de toneladas e importó 3.42 millones de toneladas (ver Figura 6).

Entre los años 2014 y 2013 las importaciones de acero proveniente de China a la región se incrementaron en 56%. Entre los periodos 2015 y 2014 las importaciones sólo crecieron en 0.6%, debido a que la importación de productos planos disminuyó en 17% y la de productos largos aumentó en 48% (ver Tabla 5).

Medidas antidumping y salvaguardias en la región se gestionaron con mayor velocidad. Uruguay, Bolivia y Paraguay no cuentan con este tipo de medidas de protección para los productos de acero (ver Figura 7).

1.5. Entorno Local

Corporación Aceros Arequipa S. A., y la Empresa Siderúrgica del Perú S. A. – Siderperú, son las únicas empresas siderúrgicas en el país. Ambas empresas, junto a importadores independientes, abastecen al mercado nacional con productos no planos, como barras de construcción, barras lisas y perfiles; así como con productos planos tales como bobinas, planchas, tubos y calaminas.

Durante el año 2015 la economía peruana registró una tasa de crecimiento de 3.3%. Este resultado se debe principalmente al buen desempeño de la minería con un crecimiento de 9.3% y de la pesca con 15.9%, y no a una mejora generalizada de la economía. Las menores tasas de crecimiento del consumo y de la inversión estuvieron directamente asociadas al pobre desempeño de los sectores construcción (-5.9%), manufactura no primaria (-2.6%) y el agropecuario (2.8%). Considerando el presente ejercicio, el país acumuló 17 años de crecimiento consecutivo.

En el año 2015, el desempeño del sector construcción estuvo explicado por una caída de 2.4% en el consumo interno de cemento.

Los niveles de inversión pública y privada también sufrieron un retroceso importante mostrando una disminución estimada de 5.3% con respecto al año 2014. Con relación a la inversión pública, el cambio de autoridades en los gobiernos regionales y locales en el 2014 originó el retraso de la ejecución de obras de infraestructura a lo largo del año 2015. La inversión privada se vio afectada por un conjunto de factores como la desaceleración de China y la fuerte reducción de precios de las materias primas, el exceso de capacidad instalada en algunos sectores de la economía y el bajo nivel de la confianza empresarial.

El mercado aparente de acero alcanzó 3'003,000 toneladas en el año 2015, cifra 1.3% inferior a la registrada en el año anterior. En este año, las importaciones de terceros representaron el 51% del mercado aparente (ver Tabla 6 y Tabla 7).

El mercado de acero en el Perú se puede dividir en el mercado de productos largos y en el mercado de productos planos. El porcentaje de participación de los productos largos representa aproximadamente el 60% de las toneladas totales. El mercado se encuentra concentrado en tres grandes competidores, estando el tercero muy distanciado de la segunda posición (ver Tabla 8 y Tabla 9).

En los últimos años China se convirtió en el principal origen de las importaciones de acero en el Perú. En el 2005 tenía una participación de 1% y en el 2015 llegó a tener el 27% (ver Tabla 10 y Tabla 11).

1.6. Segmentación

Se puede indicar que el mercado se encuentra segmentando en dos grandes bloques: El segmento de la construcción industrial y el segmento de la autoconstrucción.

El primero de ellos se encuentra más o menos concentrado, no existen muchas constructoras en el Perú. Se caracterizan por los proyectos y obras grandes en volumen y de corto plazo.

El segmento de autoconstrucción es un mundo de consumo pequeño, una casa en Sudamérica se demora aproximadamente 20 años en culminar su construcción. Por ejemplo, en las zonas periféricas de la ciudad, o del país, se puede observar que la mayoría de viviendas están en ladrillos sin pintura, pero estas viviendas antes fueron de esteras, luego de diez años más o menos hay presencia de puertas (antes cortinas), luego se observan tarrajeos, pintura, acabados, etc.

Aproximadamente una construcción ligera de vivienda consume 20 kg de acero/m² de construcción. Un edificio comercial 30 kg de acero/m², y una estructura más pesada por ejemplo un aeropuerto entre 40-60 kg acero/m². Una vivienda ligera con un área promedio de 100 m² llega a consumir 2 toneladas de acero en diez años aproximadamente, el mismo tonelaje lo puede consumir una constructora en 6 meses.

Las viviendas ligeras las construyen y acondicionan por partes, esto hace que consuman más transporte, más energía, etc. pero esa es la realidad de este segmento. Quizás porque no hayan obtenido crédito, o no hayan tenido el dinero completo, y en ese sentido compran materiales de construcción en partes (es una forma de ahorro), o en todo caso no existe la oferta de la vivienda tal cual la familia la necesita, entonces la construyen ellos mismos.

Las acciones de marketing están diferenciadas en cada segmento, teniendo un mayor enfoque en la autoconstrucción. Para los maestros de obra se realizan talleres en donde se refuerzan los conocimientos técnicos, en los puntos de venta se fideliza a los propietarios con el pintado de sus fachadas con los logos y lemas alusivos a la marca, material promocional y el apoyo publicitario en medios televisivos y radiales. El posicionamiento del producto está desarrollado bajo dos principales pilares: Seguridad y Calidad (ver Figuras 8-11).

1.7. Propuesta de la Alta Dirección

La alta dirección estaba proponiendo cambiar la estrategia de comercialización para el canal de autoconstrucción (detallista). Lo que se buscaba era reducir la venta directa, en tal sentido se pondría foco en el incremento de la facturación a los mayoristas y distribuidores, para que sean ellos los que atiendan a los clientes más pequeños.

La evaluación económica de esta propuesta representaba aproximadamente un ahorro de USD 10 millones al año. Este ahorro estaba comprendido por una sumatoria de eficiencias en los procesos logísticos (preparación de pedidos, supervisión, fletes, entre otros) así como en los procesos de venta (disminución del 40% de la Fuerza de ventas en lima, personal de soporte administrativo, etc. ver Anexo 1). Este cambio era uno de los primeros que se tenían que realizar con el objetivo de mantener la competitividad y recuperar la participación de mercado (ver Tabla 12).

También estaban preocupados por el servicio que se estaba brindando, siendo que en el último año el 20% de los reclamos generalmente eran por motivos relacionados al producto y el 80% son por motivos asociados al servicio, estos mismos normalmente hacían referencia a los problemas con el producto faltante o reconocimiento de precio

Dentro de una semana se realizará el comité de gerencia en donde se tomarán decisiones sobre la propuesta de cambio. Mario no estaba convencido que ese era el camino, pues pensaba que podía afectar el posicionamiento de la marca, sin embargo, tenía que sustentar claramente su posición a la alta gerencia si quería convencerlos que mantener la estrategia actual, era lo adecuado para el negocio. Ya se había ejecutado la directiva de no marcar los productos menos significativos del portafolio (con esta acción se mejoraba el precio para ser competitivo en el punto de venta) y el comentario de los clientes revelaba la percepción que el producto sin marcar que estaba despachando la empresa, no era fabricado en el Perú, más bien era importado.

2. Capítulo II – *Teaching Note*

2.1. Diagnóstico

Para realizar el diagnóstico de la empresa y su posición competitiva, se utilizaron las dos herramientas más conocidas: El Análisis FODA y las Fuerzas Competitivas de Porter. A continuación, se amplían los análisis.

2.2. Análisis FODA

2.2.1. Fortalezas Identificadas

- Productos de alta Calidad
- Preferencia de la marca en el segmento de autoconstrucción
- Liderazgo y reconocimiento en el mercado peruano
- Alta capacidad de negociación en el canal autoconstrucción
- Alta cobertura a nivel nacional (Canal de Distribución)

Al ser una empresa peruana la gente se siente más identificada con ella, además de que ya cuenta con un estatus reconocido en el mercado y este mismo se encuentra asociado a calidad y seguridad, siendo este último el principal atributo intrínseco reconocido dentro de las personas en el mundo de la autoconstrucción, debido al temor a los sismos, temblores, miedo a la muerte y miedo a perder el patrimonio.

La calidad total, innovación continua, inversión en capital son aspectos prioritarios en su operación, es por esta razón que la empresa se encuentra a la vanguardia en la tecnología, dando mucha importancia a la inversión en estos temas, además que cuenta con una importante planta de laminación en Pisco con tecnología de punta. Adicional a esto, con el paso del tiempo ha ido ampliando su portafolio de productos para llegar a los clientes con una oferta más robusta y completa.

2.2.2. Oportunidades

- Fortalecer la oferta comercial actual e incursionar en nuevos productos y servicios
- Incrementar la eficiencia de los procesos productivos
- Nuevas fuentes de abastecimiento de materias primas con precios competitivos
- Mejorar los procesos logísticos para reducir costos
- Identificar otros mercados de exportación rentables
- Mayor despegue del sector construcción por política de gobierno entrante

Las oportunidades están enfocadas a mejorar la posición competitiva de la empresa considerando el incremento de la productividad en sus procesos internos, tanto en el aspecto productivo como en logístico, adoptando tecnología de punta y mejores prácticas de la industria siderúrgica mundial.

Existe también la posibilidad de ganar mayor participación en el mercado de materias primas nacional. Es importante garantizar un alto nivel de acopio de chatarra para poder

asegurar un abastecimiento oportuno en calidad y oportunidad para conseguir costos competitivos.

El 15% de las ventas se realizan por el negocio de exportación, existe la oportunidad de hacer crecer este canal de ventas en los países andinos y de la región.

El canal de autoconstrucción tiene un importante peso en el mercado, existe la oportunidad de tomar mayor participación en los proyectos privados y también estar presente en los distintos proyectos públicos que se desarrollaran en los próximos años (Metro de Lima, Proyectos Mineros, Infraestructura para hospitales, colegios, etc.)

2.2.3. Amenazas

- Devaluación de la moneda frente al dólar
- Reducción de la demanda de acero local y regional
- Aumento de las importaciones a menores precios
- Incremento de los precios de chatarra en el mercado nacional
- Reducción de participación de mercado en constructoras

La sobre capacidad de china es un factor correlacionado al deterioro en los precios del acero en el mundo. El exceso de oferta de acero fabricado en el mercado, sumado al ingreso de competencia china a precios muy competitivos, está generando que los responsables de la compra de acero (generalmente ingenieros civiles) en las constructoras, industrias, proyectos de construcción representativos (centros comerciales, proyectos inmobiliarios, etc.), entre otros; por su perfil de compra, tengan mayor preferencia en los productos importados pues al conseguir un precio más barato, en el material de construcción, les permitirá conseguir mayor rentabilidad en sus proyectos. El acero es un producto genérico y en el sentido que el producto cumpla con las especificaciones técnicas está aprobado para su utilización.

El mercado de chatarra en el Perú tiene una alta concentración, debido a la existencia de solo dos siderurgias en el medio, si bien es cierto existen también otras fundiciones que también se abastecen de esta materia prima, su nivel de compra es menos representativo. La cantidad de chatarra que requiere Siderperú es menor en comparación con la necesidad de Aceros Arequipa. Para Siderperú es más viable asegurar el 100% del consumo de su acería con chatarra nacional y manejar un nivel de precio diferenciado (mayor al precio de mercado), pero inclusive menor que el precio internacional, en ese sentido un mayor acopio de la competencia significa directamente un ataque en la estructura de costo de la empresa, pues se ve obligada a suministrar materia prima en el mercado internacional (generalmente de Estados Unidos) para poder completar la necesidad de chatarra para su operación a un mayor precio de compra.

2.2.4. Debilidades

- Capacidad corporativa para retener y motivar al personal
- Lentitud en procesos de toma de decisiones

- Activos infrautilizados

Una de las principales capacidades que tiene la empresa es el conocimiento y experiencia de su personal. Sin embargo, no cuenta con una política de retención definida, planes de sucesión establecidos, entre otros.

La motivación del personal se debilita a pesar que existe un alto sentimiento de orgullo por la empresa. La empresa en los últimos años no potenció actividades de integración que mejoren el clima laboral, dejándolo en un segundo plano. En el último año con la nueva dirección se están tomando las medidas necesarias en estos aspectos de gestión humana y priorizando la seguridad y salud ocupacional en el personal operativo.

2.3. Análisis del entorno según Las Cinco Fuerzas de Porter

2.3.1. Amenaza de nuevos competidores

La capacidad mundial de producción de acero incrementó en un 5% en el 2015, al mismo tiempo que el volumen de producción se redujo en un 3%, el exceso de capacidad impulsó a los países a exportar acero. De esta manera el mercado peruano se ve amenazado con las importaciones, principalmente del mercado chino (en el 2005 representaba el 1% en el 2015 representa el 27%). En el caso de China la industria en su mayoría es subsidiada por el gobierno y por ese motivo, adicionalmente a la escala industrial que manejan, su producción tiene el precio más bajo del mercado.

Siendo que actualmente en Perú existe una contracción en la inversión pública y en todo el sector de la construcción, cualquier obra que se lleve a cabo en ese entorno siempre buscará minimizar sus costos y es por eso que una nueva oferta de aceros a un menor precio se vuelve mucho más atractiva.

Las barreras de entrada son muy bajas para el caso de las importaciones. No existen medidas de protección para las barras de construcción en el Perú, solo se tiene en vigor el antidumping para los Tubos a diferencia que en otros países de la región. (ver Figura 7).

La incursión de alguna otra siderurgia en el país tiene una probabilidad muy baja pues esta alternativa requiere una alta inversión y las operaciones necesitan una inversión intensiva en capital para su funcionamiento. Sin embargo, existe una probabilidad que la empresa de la competencia pueda ser comprada por otra siderurgia de tamaño global.

2.3.2. Amenaza de productos sustitutos

Debido al proceso de construcción y las normativas que se tienen en el Perú, no existe un producto que en el corto y mediano plazo pueda sustituir al acero en las construcciones. Sin embargo en otras partes del mundo, ya se están iniciando desarrollos de polímeros reforzados con fibra de vidrio en barras de construcción, los cuales aún no llegan a tener el nivel de penetración que advierta una amenaza significativa (facturación 200 millones versus 600,000 millones al año generado por la industria siderurgia), pero con un alto potencial pues es un producto de alto valor agregado, dando una respuesta favorable en términos de disminución de costos por efectos de corrosión de material de acero (ver Anexo 2).

2.3.3. Poder de negociación de los proveedores

Si bien es cierto Aceros Arequipa depende del acopio de chatarra, el poder de negociación de los proveedores es bajo. En primer lugar, por la informalidad que tienen los chatarreros, en segundo lugar, por el grado de atomización que se mantiene estratégicamente en el mercado, justamente para tener mayor poder en la negociación. Los costos logísticos también son altos y en tal sentido el proveedor necesita tener una mayor capacidad financiera que soporte su operación. El precio de compra se fija en función del precio internacional pero las empresas siderurgias son los que finalmente lo definen. Existen distintos niveles de precios en función al tipo de proveedor (chatarrero, industrial, licitación pública, etc.) y a la calidad de la materia prima (ejemplo: chatarra con menor contenido de plomo tiene un mayor premio). Como se había indicado en el análisis FODA la empresa Siderperú es quien marca la pauta con el nivel de precio de compra en el mercado, por tener una menor necesidad de consumo de chatarra nacional. Aceros Arequipa mediante otros mecanismos, orientados principalmente en el nivel de servicio (menor tiempo de pago, recojo, rápida atención, etc.) busca equiparar la brecha económica percibida por los proveedores con la finalidad de mantener costos competitivos.

2.3.4. Poder de negociación de los clientes

En este punto clasificamos el poder de negociación entre los clientes de acero plano y acero largo. Para este último realizamos una división para los segmentos de constructoras y autoconstrucción.

Poder de negociación de clientes de acero plano: Es elevado. Esta industria se encuentra a la vanguardia de la tecnología, por lo que exigen la mejor calidad y sofisticación del producto. Existe demasiada oferta en el mercado de acero plano, los clientes han ganado mucho más poder de negociación debido a este efecto. La capacidad utilizada de producción del acero se calculó en 70% para el año 2015, razón por la cual es consecuente que el precio se mantenga a esos niveles (se estima que los precios del acero se incrementan cuando la capacidad utilizada mundial supera el 80% y los precios empiezan a reducirse cuando es menor a este porcentaje). La crisis del año 2008 también fue un factor desencadenante en la caída del precio del acero en la bolsa.

Poder de negociación de clientes acero largo: En esta clasificación se realizará una apertura en el análisis, diferenciando el segmento de Constructoras y Autoconstrucción.

Segmento de Autoconstrucción: en este segmento podemos ubicar a los maestros de obra, los propietarios de viviendas, las amas de casa, obreros, etc. Estas personas no tienen el conocimiento técnico de un ingeniero, en ese sentido ganan mayor peso los atributos subjetivos del producto. El poder de negociación en este segmento es bajo pues los clientes compran el producto genérico a un precio Premium pues valoran los atributos intrínsecos del producto de la marca Aceros Arequipa y Siderperú en las regiones donde comercializan cada uno sus principalmente sus productos (en el caso de Siderperú en Lima, Regiones en el norte, centro, oriente principalmente y en el caso de Aceros Arequipa en Lima, Regiones

en el sur, centro oriente principalmente). No existe un porcentaje considerable de clientes en este segmento que prefieran las marcas chinas.

Segmento Constructoras: en este segmento el comprador cuenta con una mayor preparación académica, su perfil es más técnico, con frecuencia los decisores de la compra en las empresas constructoras son ingenieros civiles o personal con altas capacidades de negociación, los cuales priorizan los aspectos funcionales y económicos. El poder de negociación de estos clientes es elevado y no tienen prejuicios en comprar productos de origen de importación siempre y cuando cumplan con las especificaciones técnicas que requiere el producto.

2.3.5. Rivalidad en el mercado actual

La importación de productos de origen asiático, en los últimos años, ha tenido un incremento significativo en el Perú. Los productos de origen chino, en el mercado de productos de acero largo representan el 14% en el año 2015. Esta oferta extranjera, a un menor precio, genera una constante pugna en el punto de venta. El precio de venta de los productos de Aceros Arequipa es alto en comparación a sus competidores locales y los de importación. Si bien es cierto en el canal autoconstrucción prevalece la preferencia a la marca de la empresa la rivalidad más alta se encuentra en el canal constructoras en donde se sospecha se está perdiendo participación de mercado.

2.4. Definición de Criterios

Para seleccionar los criterios más relevantes se tuvieron en cuenta los principales objetivos de la empresa, los cuales se encuentran resumidos en el siguiente listado:

C1: Económico

Este criterio busca asegurar el cumplimiento de los objetivos en cuanto a nivel de facturación y rentabilidad del negocio.

C2: Participación de Mercado

Este criterio se asocia con el objetivo de recuperar la porción de mercado que fue arrebatada en los últimos años. Y también pretende explicar si los esfuerzos a realizar en cualquier alternativa de decisión permitan colocar a la empresa en una situación de liderazgo marcado.

C3: Nivel de Servicio

Este criterio está alineado a la visión de la empresa, en el sentido que permita ofrecer soluciones de acero a los clientes con desarrollo de nuevos productos a través de la innovación, calidad, asistencia técnica, servicio post venta, etc.

C4: Sostenibilidad

Este criterio implica que la alternativa a escoger tiene que tener un alcance de largo plazo, pues está comprometido el futuro de la empresa.

C5: Valor de la Marca

Este criterio está asociado al impacto que la decisión pueda tener sobre el reconocimiento de la marca “Aceros Arequipa”.

2.5. Alternativas Propuestas

Las alternativas de decisión que se tienen en cuestión para el siguiente caso son las siguientes:

A1: Mantener la venta directa

Esta alternativa consiste en seguir apoyando con un alto nivel de inversión (3,5 millones de dólares) en trabajo de marketing (publicidad y promoción) para mantener el posicionamiento de la marca Aceros Arequipa. El esfuerzo de distribución al punto de venta con pequeñas cantidades de compra debe mantenerse. El posicionamiento de la empresa está basado en la seguridad y calidad de los productos, en tal sentido el precio Premium de los productos es consecuente con el mensaje.

A2: Utilizar a intermediarios (distribuidores)

Se utiliza intermediarios (distribuidores o mayoristas) para lograr una reducción de costos que finalmente lleve a una reducción en el precio del producto. Partiendo de la premisa que los productos son genéricos y no tienen una marcada diferenciación objetiva frente a los rivales, la competencia se debe de dar en el precio con la finalidad de captar mayores volúmenes de compra, los cuales servirán como masa crítica para la economía de escala.

2.6. Evaluación de Alternativas

La evaluación se realizó en primer lugar realizando una comparación de cada una de las decisiones, identificando en cada caso, el grado en el cual satisface la decisión elegida los propósitos de cada criterio.

Para poder cuantificar el grado de cumplimiento se le asignó una calificación de 1 al 3. Si la calificación es “1” representa un bajo cumplimiento del criterio seleccionado, si la calificación es “2” representa un cumplimiento parcial (intermedio) y si la calificación es “3” representa un alto cumplimiento.

Para el criterio económico, consideramos que la alternativa 1 tiene calificación intermedia y la alternativa 2 tiene una calificación superior, porque si bien es cierto que se puede llegar a tener un ahorro de 10 millones de dólares anuales, no es un valor significativo pues representa 1,44% del total de ventas del 2015. En el caso de la fuerza de ventas, existiría una reducción de la misma en un 40% aproximadamente el cual ya es considerado dentro de los 10 millones ya mencionados. Mantener la estrategia actual permitirá mantener el control de los precios (Premium) en el punto de venta. Por otro lado también se debe considerar que para los distribuidores, en caso asuman el negocio, se deberá tomar en cuenta una serie de incentivos económicos por la compra de productos, rotación, exclusividad, etc. El porcentaje de la comisión al distribuidor sería según cálculos realizados un 5% aproximadamente.

Para el criterio de Participación de Mercado, consideramos que la alternativa 2 cumple en corto plazo este objetivo. El *Market Share* en este sector se calcula teniendo como premisas: la venta que reporta oficialmente cada empresa siderurgia, más las importaciones de las empresas comercializadoras (se asume que todo lo que ingresa como importación en un determinado mes se vende). Las distribuidoras tienen mayor capacidad financiera para poder asumir volúmenes de compra mayores, lo que permitiría incrementar con menos esfuerzo el nivel de ventas. Sin embargo, es importante precisar que en el tiempo su poder de negociación será cada vez mayor, exigiendo mayores beneficios.

El nivel de servicio es un objetivo importante, la empresa al tener el contacto directo con los detallistas obtiene la información necesaria para tomar acciones ante tácticas de la competencia, pero sobre todo le permite escuchar las necesidades de los clientes en cuanto a mejoras en la calidad de servicio y *feedback* de sus productos. Consideramos que con la alternativa 2, la empresa se alejaría de sus clientes. Por otro lado, el control del canal pasaría totalmente a las distribuidoras.

La sostenibilidad del negocio es fundamental, consideramos que la alternativa 1 es la que más cumple este requisito. La alternativa 2 tiene un enfoque de corto plazo, esto se ve reflejado en los criterios anteriormente analizados, sobre todo en el poder de negociación, el control del canal, la dependencia a los distribuidores, entre otros. También existe el riesgo de perder a pequeños clientes que en el presente, su volumen de compra no es significativo. Muchos de los clientes actuales empezaron de esa manera, pero con el apoyo y la confianza en la empresa su volumen de compra fue incrementando gradualmente. La apuesta de la sostenibilidad también se preocupa en desarrollar al pequeño empresario y que en el tiempo la empresa se vea beneficiada con el crecimiento de su negocio.

El valor de la marca Aceros Arequipa es un activo muypreciado, por muchos años la empresa trabajó mucho para conseguir el prestigio que goza actualmente. La calidad de entregas y calidad de producto son atributos altamente valorados por los clientes actuales. La empresa tiene un posicionamiento marcado como producto seguro y de calidad. En ese sentido existe un mayor riesgo en la alternativa si los distribuidores no logran mantener la misma dedicación con que se viene manejando actualmente la operación, podrían ocasionar que la calidad se vea afectada.

En el anexo 3 se muestra la evaluación de las alternativas de decisión, consideramos que la alternativa 1 es la más apropiada para la solución del presente caso.

2.7. Planes de Acción

Tomando como base el resultado del estudio de mercado resumido en el Anexo 4, los puntos que deben de priorizarse son: Precio, Comunicación, Solución de quejas y reclamos, y Asistencia Técnica.

Precio:

Existe alta rivalidad en el mercado, sin embargo, también hay una valoración favorable respecto a la evolución (2014 al 2015) del nivel de precios de la empresa frente a la competencia. También es valorado el margen que obtienen los clientes con los productos

de la empresa versus los productos importados (ver Anexo 5 en el cual se muestra un puntaje de 3,72 en el 2015 en un rango del 1 al 5). Uno de los puntos que muestra un deterioro más relevante frente al estudio del año anterior es el que se refiere al nivel de cuotas para obtener descuentos. Consideramos que la empresa debe de realizar un plan más agresivo en descuentos para captar mayor volumen de compra en el mercado local, sobre todo en Lima donde se tiene mayor presión y es un territorio casi neutral para los jugadores. Actualmente para incrementar el volumen (copar capacidad instalada) y diversificar, se viene incrementando el peso del porcentaje de venta de exportación, sin embargo, muchas de las operaciones se realizan con precios con márgenes reducidos (5% en exportación vs 18% margen promedio nacional). Lo que se plantea es que ese volumen se capte en el mercado local trasladando los descuentos a los clientes con mayor capacidad de compra. La capacidad restante de las plantas productivas se deberá completar con exportaciones.

Costos:

Los esfuerzos deben de concentrarse en conseguir mayor eficiencia en los procesos productivos de la acería, los cuales concentran casi el 75% del costo total del producto terminado. Debido al tamaño del horno eléctrico el abastecimiento de chatarra nacional es mayor a la necesidad de acopio de la competencia. La oferta de chatarra en el Perú es limitada y no es suficiente, en tal sentido es imprescindible la importación de carga metálica a un mayor costo. Debido a este panorama, el acopio de chatarra nacional es un proceso estratégico, las acciones a plantear sería la priorización de la inversión de patios de acopio para captar más tonelaje de materia prima, el cual se puede poner en funcionamiento en un plazo de 8 meses (actualmente existe el presupuesto para la implementación pero los tiempos en la ejecución del proyecto no se vienen cumpliendo)

La implementación de los patios de acopio representa un incremento del 7% en volumen de chatarra (escenario más probable), lo que se traduce en un ahorro de aproximadamente USD 2.5 millones al año. Se estima que el impacto en el margen de ganancia será un punto porcentual.

Nivel de Servicio:

En los últimos años, la política de captura de quejas y reclamos ha tenido un enfoque reactivo, es decir, se espera a que los clientes realicen las quejas para tomar acción sobre las ocurrencias, en promedio se puede indicar que sólo el 75% de los reclamos recibidos proceden.

El 20% de los reclamos que proceden, generalmente son por motivos relacionados al producto (oxidación, doblado, error de diseño, etc.).

El 80% son por motivos asociados al servicio (Comunicación con el cliente, Gestión de quejas y reclamos, asistencia técnica, servicio de ventas, etc.). Existen dos eventos que son muy frecuentes, el primero es el faltante de producto y en segundo lugar el reconocimiento de precio.

El faltante de producto ocurre cuando el transportista entrega el pedido al cliente y en el momento de la recepción se percatan que faltan 1 o 2 varillas en algún paquete. El cliente no se ve afectado porque luego recibe una nota de crédito, la empresa tampoco se ve perjudicada pues esta diferencia se factura al transportista (tercero). Sin embargo, esta ocurrencia está generando un malestar al cliente porque tiene que realizar una gestión adicional de reclamo.

El reconocimiento de precio se presenta luego de un ajuste repentino en la lista de precios. Los clientes que compraron días u horas antes del cambio, son los que generan los reclamos para que su compra sea considerada con el nuevo precio.

Lo que se plantea es que se empodere al área de Servicio al Cliente brindándole más recursos para que puedan responder oportunamente a los requerimientos de los clientes. Actualmente el equipo está conformado por 7 personas para atender a aproximadamente 3,500 clientes activos, sin embargo, de esta cantidad sólo el 20% tienen un volumen de compra frecuente. Para la cantidad de clientes los recursos son limitados pues el área solo se enfoca en tratar los reclamos que ingresan, al seguimiento respectivo (7,000 reclamos al año aproximadamente) y a atender consultas diversas de los clientes.

Se propone tener una estructura de 12 personas (incremento de 5 personas) para que puedan complementar la gestión con visitas a los clientes y la asistencia técnica requerida. La inversión propuesta está alrededor de USD 150,000 al año. En esta estructura se considerará la contratación de dos ingenieros civiles para que sean los responsables de las visitas técnicas y tres asistentes para que realicen las visitas a los principales clientes del canal auto-constructor. La programación será realizada mediante un cronograma de visitas en el cual se asegure contactar a un cliente por lo menos una vez al mes.

2.8. Conclusiones

La empresa ha logrado mucho éxito y se ha posicionado como líder en el mercado peruano por varios años, todo esto gracias a la oportuna estrategia comercial que fueron desarrollando a través del tiempo, haciendo énfasis en la creación de atributos intangibles. Esta estrategia les permitió posicionar la marca en la mente de sus clientes como un producto seguro y de alta calidad. Siendo coherente con su estrategia comercial, el acero se colocó en el mercado a un precio Premium.

La empresa cuenta con dos tipos de clientes, primero encontramos las grandes compañías. En este caso la venta es directa a la empresa constructora, el 20% de las ventas actuales de la empresa se realizan de esta manera. El esfuerzo en la creación y en mantener la percepción de valor de un acero superior, que se tuvo a través de los años, todavía se mantiene para estas empresas, además de que se tiene un producto de calidad, un acero que está en un rango de composición química de 7 notablemente superior al del importado chino que es de 3, lo que hace que varias empresas sigan comprando a AA, pese a la nueva oferta a un menor precio. Aunque también se han perdido algunos clientes precisamente por esta nueva oferta, es en este punto donde se tienen que enfocar los nuevos esfuerzos para retomar la relación con los clientes perdidos y su preferencia.

El segundo tipo de cliente es el auto-constructor. Para ellos, la relación con AA es muy buena, llegando a ser el 65% de las ventas de la empresa. Este cliente tiene posicionada la

marca AA, este elemento es crítico y decisivo al momento de la compra. Además que el trabajo personalizado que se realizó con los maestros de obra ayudaron en el posicionamiento de la marca en la mente de los clientes finales. Este contacto y esfuerzo no se puede dejar en manos de terceros, en manos de un mayorista, debido a que ellos no tendrán el mismo compromiso con el producto y la imagen del mismo que AA.

La coyuntura del mercado durante el desarrollo de la estrategia comercial inicial que realizó la empresa para desarrollar una marca en base a atributos intangibles fue positiva, impulsando la venta de acero. A partir de las crisis económicas que fue enfrentando el mercado en los últimos años este fue cambiado, los consumidores han cambiado, así como sus prioridades. Actualmente el mercado se ha visto inundado de acero gracias a la excesiva oferta que existe actualmente a nivel mundial, este ha pasado a ser considerado un *commodity*, por lo que existe un mayor esfuerzo en mantener el precio premium en base a un elemento intangible del producto.

Consideramos que AA no debe cambiar de estrategia de canal para irse a un mayorista o a otro distribuidor para minimizar costos, si es cierto que se puede llegar a tener un ahorro de 10 millones de dólares anuales gracias a este cambio, este mismo representa 1,44% del total de ventas del 2015. Lo cual no es un ahorro significativo para el verdadero impacto que esto va a generar en la empresa y en los clientes al realizar esta modificación. Si se cambia, se pierde la negociación directa con el punto de venta y se le entrega este poder al mayorista o distribuidor, se pierde la información esencial que puede proveer el cliente al punto de venta, se pierde control sobre el precio final de venta, al mismo tiempo se deberá de retribuir económicamente al mayorista (con algún incentivo por la compra y/o rotación), y finalmente se pierde el trabajo que se vino realizando por años en el canal. Si el acero ha pasado a convertirse poco a poco en un *commodity* es en este momento que la empresa debe hacer un mayor esfuerzo en estar siempre presente en los puntos de venta, no se puede arriesgar a no estar y a depender de un tercero, (mayorista o distribuidor) el cual va a priorizar sus propios intereses.

Para mantenerse líder en el mercado tiene que lograr las siguientes ventajas: reducir costos y mantener su diferenciación con la imagen de acero superior, con precio Premium manteniendo el enfoque de su estrategia (se puede reducir ligeramente el precio en algunos productos, pero no llegar al nivel de la competencia pues esto afectaría la imagen que se ha ganado, actualmente se vende el acero a un 15% por encima de la competencia, se debe mantener la coherencia en la relación calidad-precio).

El primer paso para la reducción de costos debe enfocarse a conseguir la mayor eficiencia en los procesos productivos, logísticos, pero principalmente en el proceso de compra de materias primas pues representan un poco más del 50% del costo total del producto. El acopio de chatarra nacional debe ser una de las prioridades estratégicas y donde se deben de destinar la mayor cantidad de recursos para conseguir los objetivos de reducción de costos.

Respecto al marcado de productos, la empresa ya había dejado de marcar varios del portafolio que no eran relevantes, permitiéndole bajar un poco los precios y ser más competitivo en el punto de venta. En el caso de las barras de acero, esto no afecta, puesto que en el proceso de laminación, las barras de construcción ya salen con la marca en alto relieve y no existe un gasto adicional que se necesite incurrir para ello, por lo que esta práctica debe continuar en estos productos.

AA se posicionó fuertemente de manera visual para el detallista y el consumidor (gracias al mercado del acero), esto reforzó el valor percibido respecto al tipo de acero que está comprando dejando posicionada la marca como un producto de alta calidad y seguridad. No se debe dejar de trabajar el valor percibido del producto, ya que este siempre tiene que ser superior al de la competencia, no hay que olvidar que existe una verdad urbana asociada al hecho de que si el acero lleva el sello de la empresa AA entonces es un acero de calidad, confiable y seguro.

No se puede dejar que la amenaza del ingreso de acero importado a menor precio afecte la esencia de la propuesta de valor (Calidad superior, tecnología y seguridad), la cual es la base de la imagen de la marca AA y es esta misma la que ha llevado a la empresa a ser líder en el mercado. Si AA comienza a competir únicamente por precio mediante una reducción de costos, en el largo plazo esto será insostenible, puesto que la empresa tiene una estructura diferente a las empresas comercializadoras de productos chinos que normalmente ingresan al mercado de forma improvisada. Además que esta forma de competir sólo llevaría a una destrucción de valor y esto va en contra de la misión de la empresa.

3. TABLAS, FIGURAS Y ANEXOS

Tabla 1: Composición de la Venta por Canal

Millones de toneladas	Canal de Distribución					Total
	Exportaciones	Constructoras	Autoconstrucción Provincia	Autoconstrucción Lima	Otros	
2015	0.16	0.17	0.39	0.27	0.03	1.02

Nota: Otros se refiere a industrias, minería, resto

Fuente: Elaboración propia en base a información de AA

Tabla 2: Composición Porcentual de la Venta por Canal

En Porcentaje	Canal de Distribución					Total
	Exportaciones	Constructoras	Autoconstrucción Provincia	Autoconstrucción Lima	Otros	
2015	15%	17%	39%	26%	3%	100%

Nota: Otros se refiere a industrias, minería, resto

Fuente: Elaboración propia en base a información de AA

Tabla 3: Utilización de Capacidad Instalada a nivel mundial

Millones de toneladas	Año					
	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Capacidad instalada	1,902	2,019	2,022	2,098	2,155	2,272
Producción	1,433	1,537	1,545	1,618	1,644	1,591
% Utilización	75%	76%	76%	77%	76%	70%

Fuente: Elaboración propia en base a información de AA

Tabla 4: Precios de Barra de Construcción China

	Año				
	2011	2012	2013	2014	2015
USD/Tonelada	645	533	516	403	248
% Reducción	-2%	-17%	-3%	-22%	-38%

Nota: Precios FOB correspondientes al cierre de cada año

Fuente: Elaboración propia en base a información de AA

Tabla 5: Importaciones de acero proveniente de China a la región

Millones de toneladas	Año			
	2012	2013	2014	2015
Productos Largos	0.89	1.27	2.28	3.38
Productos Planos	3.67	4.06	6.04	4.99
Total	4.56	5.33	8.32	8.37

Fuente: Elaboración propia en base a información de AA

Tabla 6: Tamaño del Mercado de Acero en el Perú para el periodo 2011-2016e

Millones de toneladas	Año					
	2011	2012	2013	2014	2015	2016e
Aceros Arequipa	0.69	0.82	0.80	0.85	0.85	0.87
Sider Perú	0.59	0.62	0.70	0.64	0.61	0.61
Importadores	1.14	1.38	1.34	1.55	1.54	1.64
Total	2.42	2.82	2.84	3.04	3.00	3.12

Nota: La Participación de Mercado para el año 2016 es una estimación

Fuente: Elaboración propia en base a información de AA

Tabla 7: Porcentaje de Participación del Mercado de Acero en el Perú para el periodo 2011-2016e

% de participación	Año					
	2011	2012	2013	2014	2015	2016e
Aceros Arequipa	29%	29%	28%	28%	28%	28%
Sider Perú	24%	22%	25%	21%	20%	20%
Importadores	47%	49%	47%	51%	51%	53%
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Nota: La Participación de Mercado para el año 2016 es una estimación

Fuente: Elaboración propia en base a información de AA

Tabla 8: Distribución del mercado peruano de acero en el año 2016e

Millones de toneladas	Principales Competidores				Total
	Aceros Arequipa	Siderperú	Tradi	Otros	
Productos Largos	0.81	0.51	0.08	0.71	2.11
Productos Planos	0.06	0.10	0.10	0.74	1.01
Total	0.87	0.61	0.19	1.45	3.12

Nota: Participación de Mercado estimada

Fuente: Elaboración propia en base a información de AA

Tabla 9: Distribución del mercado peruano de acero en el año 2016e

% de participación	Principales Competidores				Total
	Aceros Arequipa	Siderperú	Tradi	Otros	
Productos Largos	33%	27%	4%	36%	100%
Productos Planos	6%	10%	10%	74%	100%
Total	28%	20%	6%	47%	100%

Nota: Participación de Mercado estimada

Fuente: Elaboración propia en base a información de AA

Tabla 10: Mercado peruano de acero por origen en el año 2015

Millones de toneladas	Origen					Total
	Perú	China	Turquía	Brasil	Otros	
Productos Largos	1.29	0.28	0.22	0.09	0.16	2.04
Productos Planos	0.00	0.54	0.01	0.08	0.41	1.04
Total	1.29	0.82	0.22	0.17	0.57	3.08

Nota: Otros se refiere al resto de países del mundo

Fuente: Elaboración propia en base a información de AA

Tabla 11: Porcentaje del Mercado peruano de acero por origen en el año 2015

% de participación	Origen					Total
	Perú	China	Turquía	Brasil	Otros	
Productos Largos	63%	14%	11%	5%	8%	100%
Productos Planos	0%	52%	1%	8%	39%	100%
Total	42%	27%	7%	6%	19%	100%

Nota: En el 2005 los productos de origen chino representaron el 1% del mercado

Fuente: Elaboración propia en base a información de AA

Tabla 12: Porcentaje de Participación de Mercado por familia en el periodo 2010-2015

Productos de Aceros Arequipa por familia									
Año	Productos Largos					Productos Planos			Total
	Barras de construcción	Perfiles	Barras para bolas	Barras helicoidales	Alambrón de trefilería	Planos	Calaminas	Tubos	
2010	63%	71%	8%	89%	8%	9%	3%	7%	41%
2011	54%	66%	16%	88%	3%	13%	4%	7%	39%
2012	55%	71%	20%	87%	3%	7%	4%	8%	38%
2013	53%	63%	11%	83%	1%	6%	5%	7%	36%
2014	51%	55%	18%	87%	5%	8%	11%	6%	36%
2015	49%	59%	25%	71%	4%	7%	14%	9%	36%

Nota: La participación es a nivel de mercado competitivo, es decir con las familias de productos que solo fabrica o comercializa la empresa; La familia Barras de construcción tiene un peso del 70% del total de toneladas que factura la empresa

Fuente: Elaboración propia en base a información de AA

Figura 1

Marcado de productos

El marcado de perfiles es un proceso de acondicionado en el cual se rotulan, principalmente a las barras redondas y perfiles, la información necesaria para la identificación del producto:

1. Logotipo
2. Norma Internacional
3. Medidas exactas del artículo.



La principal familia de productos (barras corrugadas L: 9 metros) se marcaban en alto relieve directamente de la línea de producción pues no pasaban por un proceso de acondicionado.



Figura 2

Resumen de Estados Financieros y principales indicadores

(en miles de nuevos soles a diciembre 2015)

	2011	2012	2013	2014	2015
Ventas netas	2,169,940	2,289,775	2,239,255	2,465,556	2,288,439
Resultado bruto	488,327	293,582	414,303	437,576	476,717
Resultado operacional	283,037	54,618	167,214	180,182	234,338
Depreciación del ejercicio	49,009	51,015	62,133	69,227	75,702
Flujo depurado	360,434	125,651	229,347	249,409	310,040
Gastos financieros	(42,992)	(37,846)	(48,437)	(45,697)	(38,387)
Resultado no operacional	1,224	59,420	(136,982)	(95,666)	(118,789)
Utilidad neta	209,442	62,473	19,818	69,999	85,740
Total Activos	2,752,010	2,957,622	3,424,242	3,217,304	2,919,993
Disponible	182,663	206,111	264,149	219,541	223,317
Deudores	204,220	283,478	204,347	221,561	235,824
Existencias	1,189,832	951,905	910,349	781,072	583,473
Activo Fijo	958,331	1,242,875	1,731,699	1,685,250	1,577,138
Total Pasivos	1,360,879	1,516,713	1,726,582	1,481,405	1,153,651
Deuda Financiera	967,252	1,077,546	1,319,618	1,031,052	719,174
Patrimonio	1,391,131	1,440,909	1,697,660	1,735,900	1,766,342
Result. Operacional / Ventas	13.04%	2.39%	7.47%	7.31%	10.24%
Utilidad Neta / Ventas	9.65%	2.73%	0.89%	2.84%	3.75%
Flujo depurado / Activos Prom.	15.10%	5.20%	8.35%	8.14%	10.70%
Rentabilidad patrimonial	15.63%	4.41%	1.26%	4.08%	4.90%
Liquidez corriente	1.71	1.40	1.52	1.69	2.33
Liquidez ácida	0.42	0.48	0.56	0.65	1.07
Deuda / Patrimonio	0.98	1.05	1.02	0.85	0.65
Deuda Finan./ Patrimonio	0.70	0.75	0.78	0.59	0.41
Deuda Finan./Flujo Depurado	2.68	8.58	5.75	4.13	2.32
% de Deuda de corto plazo	68.21%	68.42%	54.59%	50.69%	40.14%
Ebitda	332,046	105,633	229,347	249,409	310,040
Deuda Financiera / Ebitda	2.91	10.20	5.75	4.13	2.32
Ebitda / Gastos financieros	7.72	2.79	4.73	5.46	8.08
Índice de Cobertura Histórica	10.13	7.90	5.51	8.96	8.14

Figura 3

Principales Productos Comercializados por Aceros Arequipa

Productos Planos

Planchas Zincadas Onduladas - (Calaminas)

DENOMINACION: PZO JIS G3302, BZ JIS G3302.

DESCRIPCION:

Son **Planchas Zincadas acanaladas** obtenidas por deformación en frío por medio de una serie de rodillos.

NORMAS TECNICAS:

- JIS G3302 SGCH MODIFICADA

PRESENTACION:

Se comercializa con un espesor del acero base de 0.20 mm, en ancho de 850 mm y en longitudes desde 1800 mm hasta 3600 mm. Se suministra en paquetes de 2.5 TM aprox.

USOS: En el **techado de casas, almacenes, plantas industriales**, etc.

BENEFICIOS:

HOJA TÉCNICA



Planchas Delgadas LAC

DENOMINACION: PDLAC A1011 Tipo B, PDLAC A36

DESCRIPCION:

Planchas de acero laminadas en caliente de espesores menores que 4.75 mm y destinadas para la **construcción de silos, embarcaciones pesqueras, vagones, estructuras** y usos en general.

NORMAS TECNICAS:

- ASTM A1011 Tipo B

- ASTM A36

PRESENTACION:

Se presenta en la calidad comercial y en la calidad estructural.

USOS:

Planchas de acero laminadas en caliente con bordes de laminación, de espesores menores que 4.75 mm y destinadas para la **construcción de silos, embarcaciones pesqueras, vagones, estructuras** y usos en general.

BENEFICIOS:

HOJA TÉCNICA

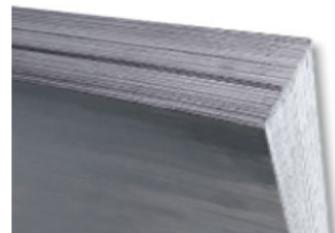


Figura 3 (Continuación)

Principales Productos Comercializados por Aceros Arequipa

Productos Planos

Tubos LAF ASTM A513 Mecánico

DENOMINACION: T LAF RED A513, T LAF CUA A513, T LAF REC A513

DESCRIPCION: *Tubo electro soldado fabricado con acero al carbono laminado en frío (LAF), utilizando el sistema de soldadura por resistencia eléctrica por inducción de alta frecuencia longitudinal (ERW). Las secciones de fabricación pueden ser redondas, cuadradas y rectangulares.*



NORMAS TECNICAS:

Las dimensiones y espesores se fabrican según la norma ASTM A513 Tipo 2.

PRESENTACION: Longitud: 6.00 m. Otras longitudes a pedido. Acabado de extremos : Refrentado (plano), limpios de rebordes. Recubrimiento: Aceitado.

USOS: Tubos para *estructuras ligeras, muebles, cerrajería en general* y usos ornamentales.

BENEFICIOS:

Acabado perfecto, limpio de rebordes y sin abolladuras en los extremos.

Amplia gama de medidas y acabados para todos los usos.

Costura uniforme, que permite un correcto doblado.

Libres de óxido y corrosión

Desarrollados por ACEROS AREQUIPA, bajo normas internacionales de calidad.

Atendemos pedidos especiales en diferentes largos y acabados.

HOJA TÉCNICA

Figura 3 (Continuación)

Principales Productos Comercializados por Aceros Arequipa

Productos Largos

Fierro Corrugado ASTM A615-GRADO 60

DENOMINACION: Fierro Corrugado ASTM A615-GRADO 60.

DESCRIPCION: Barras de acero rectas de sección circular, con resaltes Hi-bond de alta adherencia con el concreto.

USOS: Se utilizan en la construcción de edificaciones de concreto armado de todo tipo: en viviendas, edificios, puentes, obras industriales, etc.



NORMAS TECNICAS:

Composición Química, Propiedades Mecánicas y Tolerancias dimensionales:

- **ASTM A615 Grado 60**
- **Norma Técnica Peruana 341.031 Grado 60.**
- **Reglamento Nacional de Edificaciones del Perú.**

PRESENTACION: Se produce en barras de 9 m y 12 m de longitud en los siguientes diámetros: 6 mm, 8 mm, 3/8", 12 mm, 1/2", 5/8", 3/4", 1", 1 3/8". Previo acuerdo, se puede producir en otros diámetros y longitudes requeridos por los clientes.

Se suministra en paquetes de 2 toneladas y en varillas. Las barras de 6 mm también se comercializan en rollos de 550 Kg.

HOJA TÉCNICA

Ángulos Estructurales

DENOMINACIÓN: L A36.

DESCRIPCIÓN: *Producto de acero laminado* en caliente cuya sección transversal está formada por dos alas de igual longitud, en ángulo recto.

NORMAS TÉCNICAS:

Sistema Inglés :

- Propiedades Mecánicas: ASTM A36 / A36M
- Tolerancias Dimensionales: ASTM A6 / A6M

Sistema Métrico:

- Propiedades Mecánicas: ASTM A36 / A36M
- Tolerancias Dimensionales: ISO 657 / V

PRESENTACIÓN: Se produce en longitudes de 6 metros. Se suministra en paquetones de 2 TM, los cuales están formados por paquetes de 1 TM c/u.

USOS: En la fabricación de estructuras de acero para plantas industriales, almacenes, techados de grandes luces, industrial naval, carrocerías, torres de transmisión. También se utiliza para la fabricación de puertas, ventanas, rejas, etc.



HOJA TÉCNICA

Figura 4
Principales Procesos Productivos
Acería

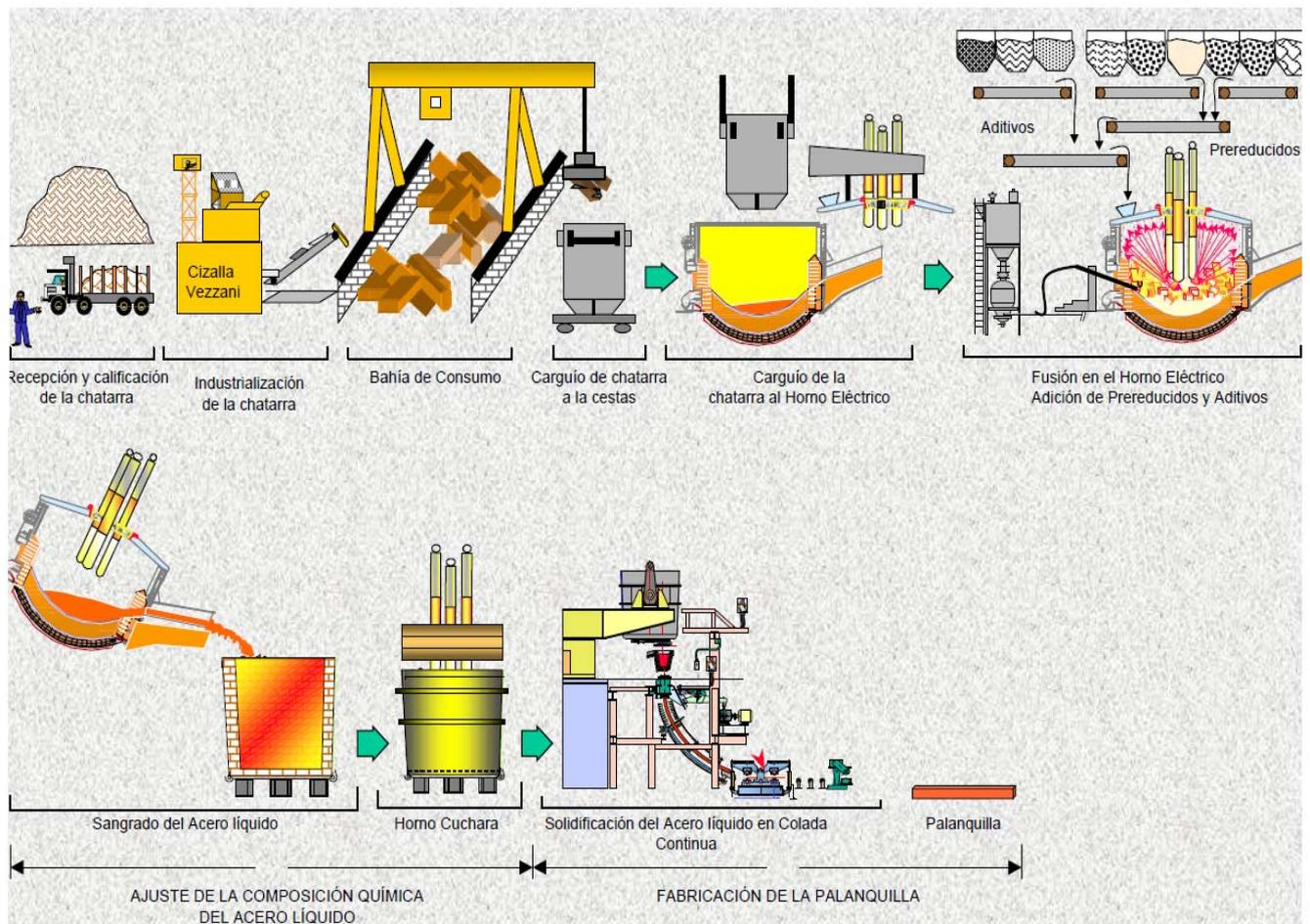


Figura 4 (continuación)
Principales Procesos Productivos
Laminación

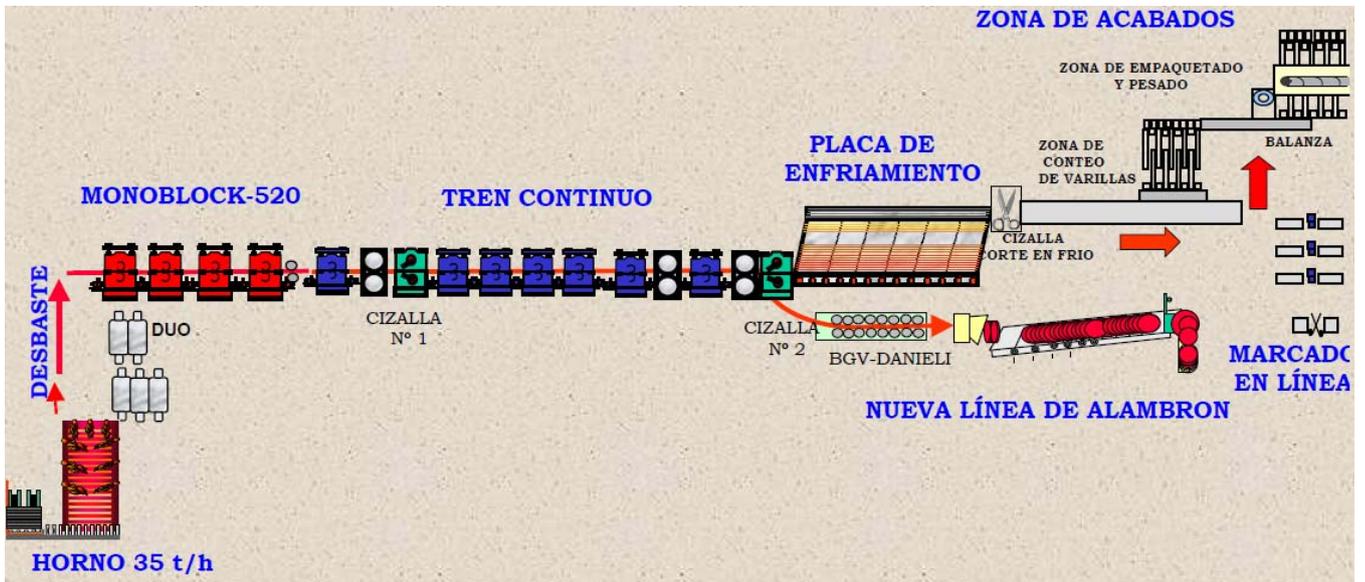


Figura 4 (continuación)
Principales Procesos Productivos
Ilustración de la deformación de la palanquilla por los rodillos

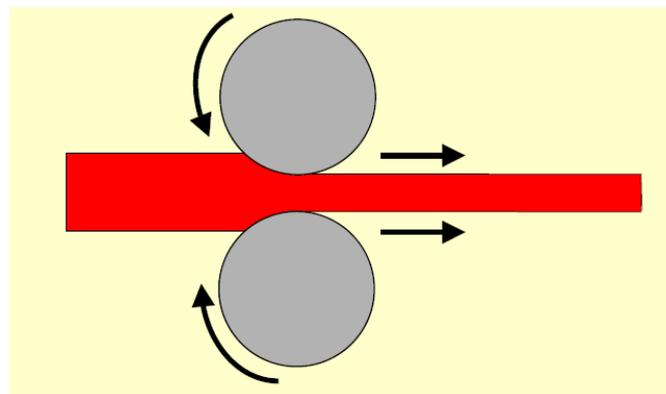


Figura 5

Capacidad, consumo y excedente de capacidad por región en el 2015

(Fuente WSA)

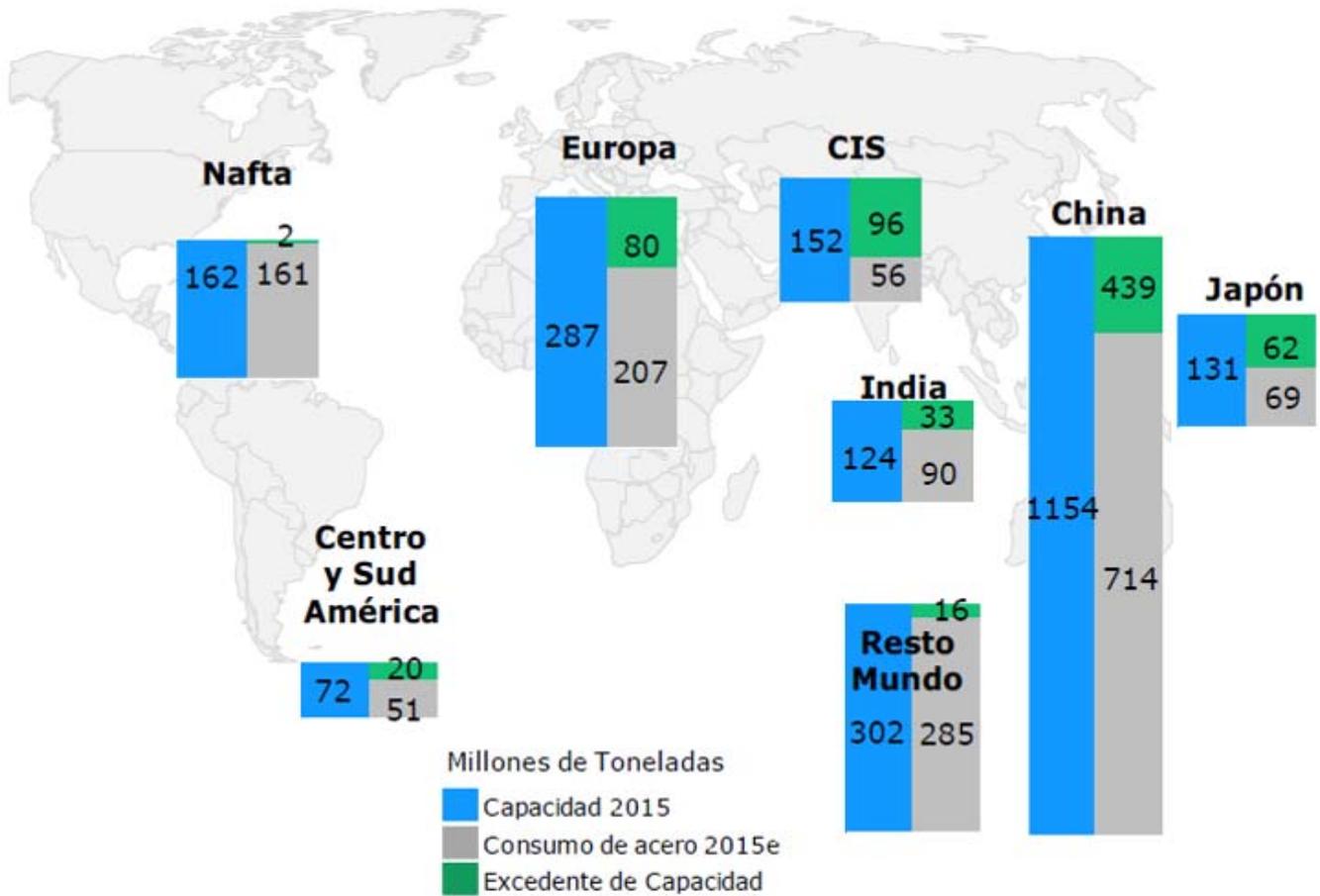


Figura 6

Balanza Comercial de los principales países de Sudamérica

En millones de Toneladas de Acero

(Fuente: ALACERO)

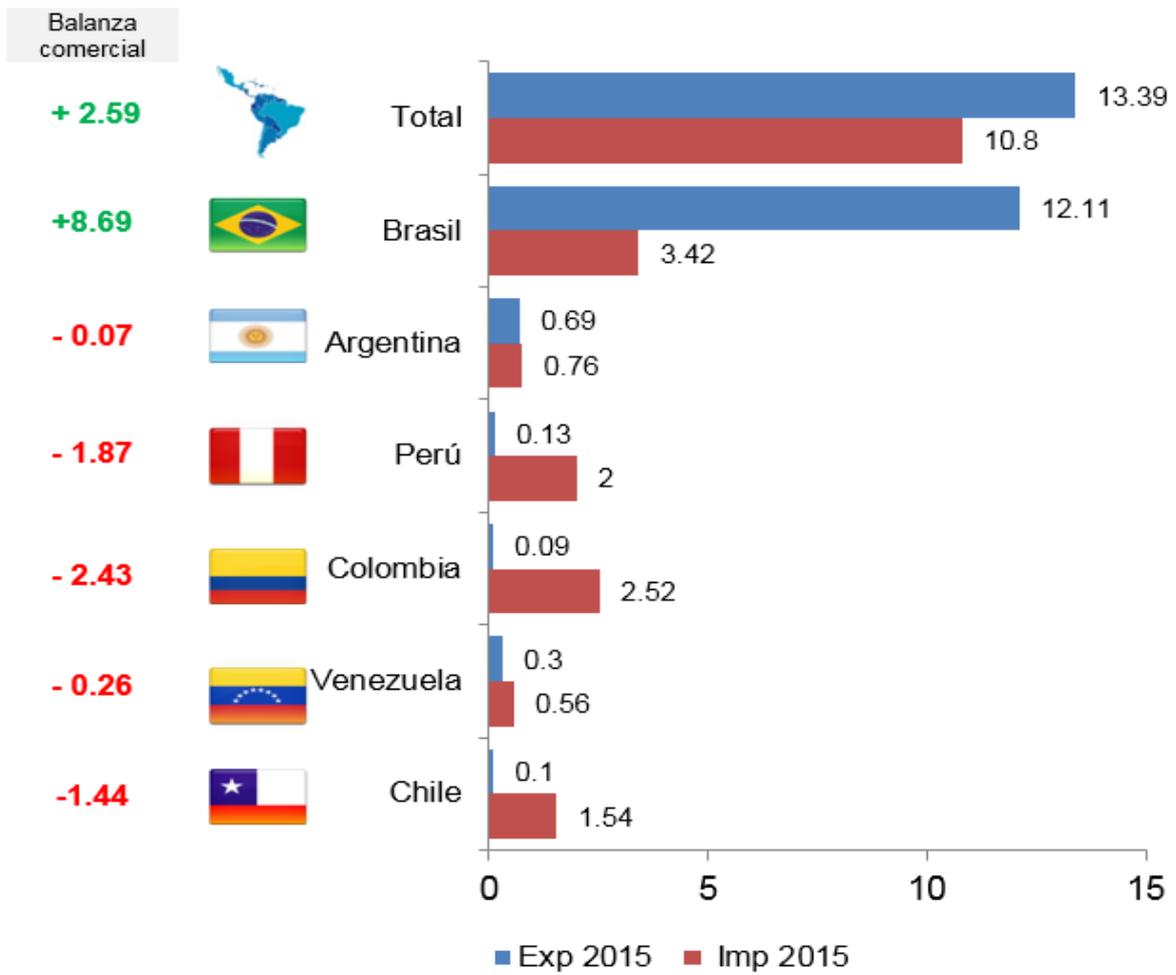


Figura 7

Medidas Antidumping y salvaguardias en la región

Destino		Brasil	Argentina	Colombia	México	Chile	Perú
Origen							
	China	Tubos (En Curso) Laminados, Hojas y otros (En Vigor)	Accesorios (En Vigor)	Alambrón (En curso) Tubos, Hojas, Alambre (En Vigor)	Planos, Alambrón (En Curso) Tubos, Cables (En Vigor)	Alambrón (En curso)	Tubos (En Vigor)
	Turquía	Barras (En Curso)	--	--	--	Alambrón (En curso)	--
	México	--	--	--	--	Barras (En Curso)	--
	Ucrania	Tubos, Hojas (En Vigor)	--	--	Alambrón, Chapa laminada (En Vigor)	Alambrón (En curso)	--
	Taiwán	Tubos (En Vigor)	--	--	Planos (En Curso)	Alambrón (En curso)	--
	Otros	Chapa en frío (Alemania, Corea)	Hojas de sierra (Suecia)	Alambrón <u>trifilable</u> (Miembros OMC, excp países en desarrollo)	Tubos con costura (España, Estados unidos, India)	Alambrón (todos los países, excepto Canadá Perú y México)	--

Figura 8
Publicidad



Figura 9
Página Web



BIENVENIDOS A LA NUEVA PÁGINA DE ACEROS AREQUIPA

CONÓCENOS →



[INICIO](#) | [MAPA DE SITIO](#) | [CONTÁCTANOS](#)



3 PASOS PARA CONSTRUIR SEGURO

🔍

[Información Corporativa](#)

[Construcción Industrial](#)

[Maestro de Obra](#)

[Carpintería Metálica](#)

[Minería y Geomecánica](#)

[Herramientas para el acero](#)

[Sist. Integrados de Gestión](#)

[Ética y gestión social](#)

[Trabaja con Nosotros](#)

Sub-enlaces

- Productos
- Noticias
- Aprende en Línea
- Consultas
- Destacados
- Manuales Digitales

Boletín Construyendo

- Edición 1
- Edición 2
- Edición 3
- Edición 4
- Edición 5
- Edición 6
- Edición 7
- Edición 8
- Edición 9
- Edición 10
- Edición 11
- Edición 12
- Edición 13
- Edición 14
- Edición 15
- Edición 16
- Edición 17
- Edición 18
- Edición 19
- Edición 20
- Edición 21
- Edición 22

Maestro de Obra>Boletín Construyendo>Edición 26>Editorial: Juan Seguro



CONSTRUYENDO

con Juan Seguro



BOLETÍN CONSTRUYENDO
SEPTIEMBRE 2015

+ Recomendar
 

DESCARGA AQUÍ TU BOLETÍN EDICIÓN N°26



Han pasado cincuenta años desde que empezamos esta aventura por construir una gran industria. En todo este tiempo, tú has sido parte muy importante de este esfuerzo. Con tu trabajo y deseo de superación, hemos hecho realidad grandes sueños, que han mejorado la vida de todo un país.

CONTENIDO

¿Cómo empalmar por traslape en vigas y losas? P.2

Lunes, 16 de Mayo de 2016

APRENDE EN LÍNEA
MAS MATERIAL TECNICO



VIENE AL CENTRO DEL ACERO

- Construyendoseguro.com
- Doblado del fierro
- Aprende con el Ing. Fernández

ZONA CLIENTES

¿RECLAMOS?
Queremos escucharte y atenderte

CONSULTANOS AQUÍ

¡Ahora
TUS PAGOS
se ACTUALIZAN
en Moment!

- Sistema de Cuentas Corrientes
- Sistema Pedidos Venta
- Consultas en Línea
- Sistema ACEDIM®
- Certificados en Línea(CERTIRAPID)
- Usuanos Registrados

Figura 10

Boletines



CONSTRUYENDO
con *Juan Seguro*

ACEROS AREQUIPA
Edición N° 2 - Octubre 2007

El Boletín de los Constructores del Perú
Información complementaria en horas Arequipa

EL CLUB DEL MAESTRO DE OBRA

Tu Club Amigo!

Toma nota de las fechas y lugares donde se llevarán a cabo nuestras charlas de capacitación "Juan del Acero", y "Seminarios del Progreso". Puedes inscribirte llamándonos totalmente gratis, al 0800-12445.

Jornadas del Acero:
Cajamarca: 15 de noviembre.
Seminario del Progreso 1:
Arequipa: del 5 al 9 de noviembre.
Chiclayo: del 19 al 23 de noviembre.
Huancayo: del 26 al 30 de noviembre.
Seminario del Progreso 2:
Lima: del 12 al 16 de noviembre.

Actualiza tus datos. Envía una foto reciente tamaño carnet, tus datos, DNI, dirección y referencia para llegar, a: Enrique Maiggo 297 - Callao 3.

¿QUIERES SER NUESTRO CORRESPONSAL?

Te invitamos a ser parte del equipo de **CONSTRUYENDO**. Escríbenos, dándonos sugerencias, o enviándonos información relacionada a la construcción en tu zona, como lo han hecho nuestros amigos cuyas cartas compartimos contigo o en la Sección Comentarios. A fin de año se realizará un sorteo con muchos premios entre todos nuestros correspondientes.

Tus amigos de Aceros Arequipa

En esta edición:
Capacítámonos: Las Lecciones que Debemos Aprender del Terremoto

Figura 11

Actividades Promocionales



Anexo 1

Cuadro de Fuerza de Ventas

Fuerza de Ventas Actual

	Vendedor	Jefe	
Lima	28	3	31
Norte	9	1	
Centro	9	1	
Sur	10	1	
Provincia	43	7	50
Norte	10	1	
Nor-Oriente	6	1	
Centro	7	1	
Norte Chico	5	1	
Sur Chico	5	1	
Sur Costa	5	1	
Sur Sierra	5	1	
Soporte de ventas	4	1	5
Servicio y Atención al Cliente	7		7

Total con Servicio y Atención al Cliente	93
Total solo Ventas	86

Fuerza de Ventas (Cambiando de Venta Directa a Mayoristas)

	Vendedor	Jefe		
Lima	16	3	19	-39%
Norte	6	1		
Centro	5	1		
Sur	5	1		
Provincia	21	7	28	-44%
Norte	3	1		
Nor-Oriente	3	1		
Centro	3	1		
Norte Chico	3	1		
Sur Chico	3	1		
Sur Costa	3	1		
Sur Sierra	3	1		
Soporte	4	1	5	0%
Servicio y Atención al Cliente	1		1	-86%

Total con Servicio y Atención al Cliente	53	-43%
Total solo Ventas	52	-40%

Anexo 2

Producto Sustituto: Barra de Polímero reforzado con fibra de vidrio

S&P Global
Platts

ENTORNO METALÚRGICO

Volumen 11 / Edición 9 / 11 de mayo de 2016

Barras de polímeros reforzados con fibra de vidrio: Los compuestos se abren hueco en el mercado

El polímero reforzado con fibra de vidrio está ganándole terreno al acero en algunos usos en los que la resistencia a la corrosión es clave. Este material ganó reconocimiento cuando una atracción de Disneylandia hecha de fibra de vidrio demostró ser más resistente de lo que se había esperado llegado el momento de demolerla.

Los usuarios de varilla corrugada de acero o barra de refuerzo (también llamada varilla para hormigón) están descubriendo poco a poco al recién llegado. La barra de polímero reforzado con fibra en general y su variante más común la varilla de polímero reforzado con fibra de vidrio en particular están abriéndose camino con pasos lentos pero firmes en el mercado de la varilla de acero de epoxi tradicional en la industria de la construcción pesada, donde la fuerza y la resistencia a la corrosión desempeñan un papel clave en proyectos como la construcción de puentes. La varilla de polímero reforzado con fibra también puede sustituir a las barras de acero inoxidable, de acero galvanizado y acero negro.

De acuerdo con Sanjay Mazumdar, director ejecutivo de la empresa de investigación de mercado Lucintel, la varilla de polímero reforzado con fibra de vidrio está teniendo especial éxito en Norteamérica, que adquirió hasta un tercio de los 22.000 millones de dólares de consumo mundial de materiales compuestos en 2015. Según un importante productor, Hughes Brothers, el consumo de la región de este producto ronda el 80% total mundial.

A falta de datos concluyentes, diversos productores y analistas estiman que las ventas en el mercado de este producto minoritario van desde los 20 hasta los 200 millones de dólares anuales, lo que contrasta con

(continúa en la página 2)



Platts Metals Insight proporciona en esta edición información sobre algunas de las áreas y centros de este nuevo producto. — **Diana Kinch**

Construcción de un puente en Estados Unidos utilizando varilla de polímero reforzado con fibra de vidrio. Foto cedida por Hughes Bros.

EDITORIAL

El primer polímero reforzado con fibra de vidrio se desarrolló en los años 30, pero no consiguió hacerse con el beneplácito del mercado hasta los años 60. Desde los años 90, este material se ha hecho un hueco en la industria de la construcción en forma de varilla corrugada, sobre todo en los mercados de Estados Unidos y Oriente Próximo. Su principal ventaja es que es resistente a la corrosión. La corrosión se considera hoy por hoy el principal enemigo del acero, y está previsto que cobre cada vez más importancia a medida que el calentamiento global lleve a una intensificación del cambio climático. La empresa tejana Stromberg Architectural Products, que utiliza este tipo de polímeros, ha informado de que las ventajas arquitectónicas de estos materiales se descubrieron cuando se intentó demoler la Casa del Futuro de Disneylandia, construida en fibra de vidrio en su totalidad entre los años 1956 y 1957. "Cuando la atracción dejó de considerarse necesaria, se programó su destrucción en 1967. Sorprendentemente, la bola de demolición no hizo más que rebotar contra la infraestructura, y fue entonces cuando se descubrieron las posibilidades de estos polímeros y empezó su expansión. Para 1994, la industria de la construcción de edificios había utilizado casi 272 millones de kilos de materiales compuestos", ha afirmado Stromberg.

Las propiedades competitivas de las varillas de polímeros reforzados con fibra de vidrio y las dificultades que presentan como residuos o en términos de posibilidades de reciclaje suponen que los productos se enfrentan a una oposición considerable. Estos materiales compiten directamente con las barras de refuerzo de acero inoxidable, cuya vida útil se estima algo más corta. Hoy por hoy se está viviendo un intenso debate entre los defensores de ambos materiales.

Platts Metals Insight proporciona en esta edición información sobre algunas de las áreas y centros de este nuevo producto. — **Diana Kinch**

ENTORNO METALÚRGICO | 11 DE MAYO DE 2016

Barras de polímeros reforzados con fibra de vidrio: Los compuestos se abren hueco en el mercado

(...viene de la página 1)

los 600.000 millones de dólares al año que según la consultoría independiente James F. King se generan en el mercado siderúrgico. La varilla corrugada representa alrededor de una quinta parte del conjunto del mercado del acero.

La varilla de acero inoxidable, galvanizada o epoxi ya es un producto muy especializado en el enorme mercado de las barras de refuerzo de acero al carbono, y el polímero reforzado con fibra de vidrio quizá sea el mercado especializado de un mercado especializado", señala el consultor parisino Marcel Genet, de Laplace Conseil.

Por su parte, Sky Kurtz, de la empresa Pultrun Composites, señala: "El polímero reforzado con fibra de vidrio no va a suponer en ningún caso el fin del acero. De hecho, en aproximadamente el 85% de las ocasiones, no tiene sentido utilizar nuestro producto, porque resulta más caro o sus propiedades materiales no son las adecuadas (por ejemplo, tiene un módulo más bajo). Sin embargo, en aproximadamente el 5% de los usos, una pequeña diferencia de coste pagada por

adelantado (coste de sistema) en comparación con el coste del acero puede llegar a duplicar o triplicar la vida útil de una estructura de hormigón y solucionar otros problemas que plantea el acero (por ejemplo, la inducción de corriente o las necesidades de estructuras de refuerzo temporales o que puedan cortarse)".

Según King, el mercado por ahora es reducido, pero tiene potencial. La varilla de polímero reforzado con fibra de vidrio es un producto de alto valor añadido, y Hughes Bros estima que el ritmo de crecimiento de sus propias ventas es de un 20% anual o incluso mayor. Los gobiernos, principales proveedores de infraestructura, han empezado a darse cuenta de que resulta más efectivo en términos de costes utilizar un producto compuesto que prorrogue significativamente la vida útil de las estructuras públicas en las que hasta el momento la corrosión suponía un punto débil. El Ministerio de Transporte de Ontario, en Canadá, líder en el uso de polímeros reforzados con fibra de vidrio en puentes

en Norteamérica, ha dejado de usar varilla recubierta de epoxi en proyectos de transporte financiados por el Gobierno y ha declarado que continúa empleando acero inoxidable "en función del proyecto".

En Estados Unidos, el Ministerio de Transporte de Oregon ha recomendado evitar el uso de varilla recubierta de resina epoxi en instalaciones costeras, mientras que varios estudios realizados en Virginia y Florida han advertido del rápido deterioro de dichos productos.

El alto coste de la corrosión

Según NAACE International, la Sociedad de Corrosión de Estados Unidos, la corrosión le supone a la economía estadounidense un coste directo estimado de 138.000 millones de dólares anuales. La sociedad afirma que, en la industria del abastecimiento de agua y el alcantarillado, el 50% del total de costes operativos y de mantenimiento y el 90% de las pérdidas de agua guardan relación con la corrosión. Entre sus estrategias de prevención se cuenta acabar con la idea de que es imposible tomar medidas contra la corrosión y cambiar las políticas, regulaciones, estándares y métodos directivos para reducir los costes asociados a la corrosión.

S&P Global Platts

ENTORNO METALÚRGICO

Volumen 11 / Edición 9 / 11 de mayo de 2016

ISSN: 2058-048X

Editor
Diana Kinch

+44-20-7763-6350

Editor jefe, Noticias
Henry Jones

+44-75-3088-3002

Director de contenidos
Henry Jones

+44-20-7763-7043

Vicedirectora de traducción
Cristina Sando

+34-69-786-7277

Administrador de grupo,
Desarrollo de productos
Asociación (GPII)

Director de contenidos
Henry Jones

Presidente de Platts
Ingeborg Dillon Hatcher

Publicidad
Tel: +1-212-2594-6031

Director, ventas publicitarias
Randy Combs

Para contactar con Platts: Correo electrónico: support@platts.com
Norteamérica: Tel: +1-212-2594-6031
Asia: Europa y Oriente Próximo: Tel: +44-20-7763-6000; Asia
Pacífico: Tel: +65-6533-6343

Entorno metalúrgico es una publicación trimestral de Platts, filial de S&P Global, domicilio social: 20 Canada Square, Canary Wharf, London, E14 5LH (Reino Unido).

Derechos de la empresa: David McIlwain II, presidente; David Peterson, presidente y director ejecutivo; David Goodenberg, Asesor legal interno; Jack F. Callahan Jr., vicepresidente ejecutivo y director financiero; Elizabeth Thibault, vicepresidente sénior y operaciones de tesorería.

Restricciones de uso: Podrá disponer de los precios, noticias, estadísticas y otra información relacionada (en adelante, "datos") contenidos en esta publicación únicamente para uso personal o si su empresa cuenta con una licencia de Platts y usted es uno de los "usuarios autorizados" de los fines internos de la empresa. No está permitido copiar, modificar, distribuir, retransmitir, revender o utilizar los datos para crear una obra derivada ni conceder acceso a parte o a la totalidad de los datos a terceros ajenos.

Independientemente de que estos permisos se otorguen a su empresa, por separado o a través de sistemas de transferencia de archivos o algunos weblogs, compañías o entidades, aporte de archivos interactivos por una licencia de Platts, otros, entre otros, sitios, blogs, motores o empresas asociadas a la suya. Cualquier uso que se desee de archivos autorizados en este plan debe estar sujeto a una oferta adicional.

Designo de responsabilidad: LOS DATOS CONTENIDOS EN ESTE INFORME SE BASAN EN MATERIAL RECIBIDO PROPORCIONADO POR PARTICIPANTES REALES DEL MERCADO. PLATTS, SUS AFILIADOS Y LOS TERCEROS QUE ACTÚEN COMO PROVEEDORES DE LICENCIAS RENUNCIAN A TODA GARANTÍA EXPRESA O IMPLÍCITA, LO QUE INCLUYE, PERO NO SE LIMITA A, EL BULLYING DE CONEXIONES Y LA IDENTIFICACIÓN DE APTITUD PARA UN PROPOSITO O USO PARTICULAR. AUNQUE LAS DERIVADAS DE LOS DATOS, LOS RESULTADOS OBTENIDOS POR SU USO O MONITORING, LAS REFERENCIAS A INVERSIONES, VALORES O CALIFICACIONES Y OPINIONES SOBRE VALORES O INVERSIONES NO DEBERÁN EN NINGUN CASO INTERPRETARSE COMO RECOMENDACIONES PARA COMPRAR, VENDER O MANTENER DICHA INVERSIÓN O VALOR O REALIZAR CUALQUIERA OTRA DECISIÓN DE INVERSIÓN. PLATTS, SUS

AFILIADOS Y TODOS LOS TERCEROS QUE ACTÚEN COMO PROVEEDORES DE LICENCIAS GARANTIZAN LA VERDADERA, EXACTA Y LA TOTALIDAD (CONTENIDO DE LOS DATOS Y DE SUS COMPONENTES) DEL CONTENIDO DE LAS COMUNICACIONES RELATIVAS A ESTOS, COMO POR EJEMPLO LAS COMUNICACIONES ORALES O ESCRITAS, SI SE EN FORMATO ELECTRÓNICO O IMPRESO, DEL MISMO MODO, NO ES ACCIONABLE QUE LOS USUARIOS DE LOS DATOS DE BASAN ÚNICAMENTE EN LAS CALIFICACIONES Y OPINIONES QUE CONTIENEN A LA HORA DE TOMAR UNA DECISIÓN DE INVERSIÓN O DE OTRO TIPO. PLATTS, SUS AFILIADOS Y TODOS LOS TERCEROS QUE ACTÚEN COMO PROVEEDORES DE LICENCIAS NO ESTÁN OBLIGADOS A ADELANTAR CUALQUIER PRELUDIO O RESPONSABILIDAD DEMANDA POR CUALQUIER ERROR, OMISSION O RETRASO EN LOS DATOS, LOS DATOS Y LA TOTALIDAD DE SUS COMPONENTES. SI SE PRESENTA "TA, Y COMO SIMO", EL USO DE ESTOS ES RESPONSABILIDAD DEL USUARIO.

Limitación de responsabilidad: EN NINGUN CASO SE RESPONSABILIZAN A PLATTS, SUS AFILIADOS O LOS TERCEROS QUE ACTÚEN COMO PROVEEDORES DE LICENCIAS DE PERJUICIOS INDIRECTOS, ESPECIALES, INCIDENTALES, PUNITIVOS O CONSECUENTES (QUE INCLUYE, PERO NO SE LIMITA A, PERJUICIOS DE BENEFICIOS, PERJUICIOS COMERCIALES O DE TIEMPO) O DAÑOS, MENOS QUE HAYA SIDO INFORMADO DE LA POSIBILIDAD DE TALES PERJUICIOS, VA SEA POR CONTRATO, AGRAVADO, ESTRICTA RESPONSABILIDAD O OTRO.

Se otorga permiso a aquellos inscritos en Copyright Clearance Center (CCC) a fotocopiar material del presente documento para referencia interna o uso personal exclusivamente, siempre que se haya realizado el pago pertinente a CCC, 222 Rosewood Drive, Danvers, MA 01923, Teléfono: (978) 750-8400. La reproducción de cualquier otro forma, o para cualquier otro fin, queda prohibida sin el consentimiento escrito de S&P Global. Para obtener más información contacte con: The VES Group, Teléfono: +1-781-520-3973. Archivos web de datos disponibles en www.platts.com, Data Store, Factbook, LastAnalysis y Webinars.

© 2016 S&P Global Platts, filial de S&P Global. Todos los derechos reservados.

Anexo 3
Evaluación de Alternativas

Criterios	Peso	Alternativas			
		A1: Mantener Venta Directa		A2: Utilizar Distribuidores	
		Calificación	Puntaje	Calificación	Puntaje
C1: Económico (Rentabilidad)	0.20	2	0.40	3	0.60
C2: Participación de Mercado	0.20	2	0.40	3	0.60
C3: Nivel de Servicio	0.20	3	0.60	1	0.20
C4: Sostenibilidad	0.20	3	0.60	2	0.40
C5: Valor de la Marca	0.20	3	0.60	2	0.40
	1.00		2.60		2.20

Nota: 3 puntos es el mayor puntaje que se puede alcanzar

Anexo 4

Resultados de Estudio de Mercado 2015

Áreas Evaluadas	Autoconstrucción	Autoconstrucción	Constructoras	Total
	Lima	Provincia	Lima	
Precio	3,69	3,60	3,89	3,67
Comunicación	3,78	3,84	3,71	3,81
Solución de Quejas y Reclamos	3,21	3,38	3,13	3,24
Asistencia Técnica	-	-	3,91	3,91
Servicio de Ventas	4,02	4,04	3,92	4,02
Calidad de entregas	4,05	4,10	3,96	4,07
Calidad de producto	4,20	4,31	4,34	4,28
Leyenda				
Excelente: entre 4.5 y 5.00				
Bueno: entre 4 y 4.49				
Regular: menos de 3.99				

NOTA:

Los valores están expresados en medias, que forman parte de un promedio ponderado del porcentaje de menciones de cada valor de la escala de satisfacción / calificación (del 1 al 5)

Anexo 5

Resultados de Estudio de Mercado 2015

Área evaluada: Precio

