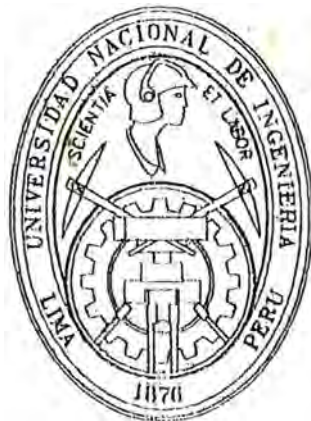


**UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERIA
FACULTAD DE INGENIERIA QUIMICA Y MANUFACTURERA**



**“PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO DE UNA EMPRESA
DEL SECTOR SIDERURGICO NACIONAL”**

INFORME DE SUFICIENCIA

**PARA OPTAR EL TITULO PROFESIONAL DE
INGENIERO QUÍMICO**

**POR LA MODALIDAD DE:
ACTUALIZACIÓN DE CONOCIMIENTOS**

PRESENTADO POR:

ALECYX DIAZ SANDOVAL

LIMA – PERU

2002

RESUMEN

Las empresas en el país están tomando cada vez más conciencia de la importancia del planeamiento estratégico en la dirección empresarial, bajo esta perspectiva la industria siderúrgica y en especial para la empresa Corporación Aceros Arequipa S.A, ante un ambiente turbulento y competitivo que vivimos en la actualidad y adaptado a la realidad concreta, debe considerar esta como una herramienta obligada para la adecuada conducción de la organización.

Sin planeamiento estratégico, la dirección de la empresa no tendría el soporte necesario para ir en una dirección determinada, así como tampoco la organización sabría qué caminos elegir para conseguir los objetivos que busca.

El propósito general es aplicar la metodología del planeamiento estratégico a la empresa, para que a la luz del presente trabajo, se aborde el complejo proceso de elaboración e implementación del planeamiento estratégico.

En el trabajo se desarrolla la formulación de las alternativas, la evaluación y selección de la estrategia para concluir, del análisis estratégico realizado, que la estrategia que debe seguir la empresa es la de penetrar en el mercado complementada estrechamente con el desarrollo de nuevos productos, lo cual le permitirá liderar el sector siderúrgico y constituirse en un verdadero motor del desarrollo económico del país.

INDICE

I.	Introducción	1		
	1.1	Objetivos generales	1	
	1.2	Objetivos específicos	2	
	1.3	Metodología de la investigación	2	
		1.3.1	Fuentes de información	2
		1.3.2	Contribuciones y limitaciones	2
II.	Marco Conceptual	4		
III.	La Empresa	8		
	3.1	Antecedentes	8	
	3.2	Aspectos generales	8	
	3.3	Productos de la empresa	12	
		3.3.1	Participación en el mercado	12
		3.3.2	Evolución de las ventas	12
		3.3.3	Perspectivas	13
IV.	Estrategia de ajuste de la empresa	14		
	4.1	Sector industrial	14	
	4.2	Estructura de la industria	15	
		4.2.1	Participantes de la industria	15
		4.2.2	Barreras de entrada	15
		4.2.3	Estructura de costos	15
		4.2.4	Integración vertical	15
		4.2.5	Alcance global	15
	4.3	Participación del sector construcción en el PBI Nacional	16	
	4.4	Escenario global del sector	17	
V.	Proceso de Planeamiento Estratégico	19		
	5.1	Visión	19	
	5.2	Misión	19	
	5.3	Objetivos	19	
	5.4	Políticas	20	

5.5	Análisis estructural del sector industrial	21
5.5.1	Necesidades funcionales	21
5.5.2	Tecnología	21
5.5.3	Grupos de clientes	21
5.5.4	Hacia donde va el sector	21
5.5.5	Análisis del entorno de acción directa	22
5.5.6	Identificación de las oportunidades y amenazas	24
5.5.7	Matriz de evaluación de factores externos	25
5.6	Análisis del ambiente interno	25
5.6.1	Identificación de las fortalezas y debilidades	25
5.6.2	Ventajas y desventajas de la cadena de valor	26
5.6.3	Matriz de la evaluación de factores internos	28
5.7	Formulación de la estrategia	29
5.7.1	Matriz FODA	29
5.7.2	Matriz BCG	30
5.7.3	Matriz interna externa	31
5.7.4	Matriz SPACE	32
5.7.5	Matriz del perfil competitivo	33
5.8	Evaluación y selección de la estrategia	34
5.9	Implementación y control de la estrategia	35
VI.	Conclusiones	36
VII.	Recomendaciones	37
VIII.	Bibliografía	38
IX.	Apéndice	40

CAPITULO I. Introducción

La siderúrgica Corporación Aceros Arequipa S.A. (CAASA), es una empresa con 37 años haciendo industria en el Perú. Dentro de sus prioridades, el objetivo principal es la manufactura, elaboración y distribución de hierro y acero, así como la venta de los productos que fabrica.

En el año 1996 su principal competidor en el mercado, la empresa estatal SiderPerú se privatizó, este hecho generó en la empresa la necesidad de mejorar los procesos de negocios que le permitan lograr las ventajas competitivas necesarias sobre su principal competidor y sobre los importadores de productos de acero que importan a precios “dumping”, uno de ellos mediante el planeamiento estratégico.

El presente trabajo pretende realizar un análisis del proceso de planeamiento estratégico requerido por la empresa, teniendo en cuenta la problemática empresarial actual y su relación con el entorno interno y externo relevante, que le permita adaptarse a los cambios tecnológicos, económicos, políticos y sociales de la industria y de la sociedad.

Como parte del estudio, se presentará la formulación de las alternativas, la evaluación y selección de la estrategia, que la empresa podrá adaptar para aprovechar y/o desarrollar las ventajas competitivas existentes en el sector industrial en el cual se desempeña.

Finalmente, se presenta los controles sugeridos para la estrategia definida, así como las conclusiones relevantes del estudio.

1.1. Objetivos generales

- El presente trabajo tiene por objetivo el diseñar un plan estratégico básico de una empresa nacional del sector de la industria siderúrgica, en la coyuntura actual, tanto en el ámbito nacional e internacional.

Para el efecto, realizaremos una visión general de la empresa, del sector industrial en el cual se desarrolla, así como las estrategias que se obtienen del proceso de determinación de la estrategia, para finalmente determinar la mejor

estrategia que se adapte a la empresa en estos tiempos, teniendo en cuenta que debe ser lo más flexible posible de acuerdo a la competitividad y globalización del mercado.

1.2. Objetivos específicos

- Analizar el entorno de la industria siderúrgica tanto en el ámbito nacional e internacional.
- Proponer un plan estratégico básico que permita a la empresa lograr un mejoramiento en el desempeño eficaz y eficiente en su conjunto.

1.3. Metodología de la investigación

1.3.1. Fuentes de información

En el presente trabajo se emplearon las siguientes fuentes de información:

A. Fuentes primarias

- Realización de entrevistas con expertos en el sector siderúrgico que laboran en la empresa.

B. Fuentes secundarias

- Publicaciones de diversas revistas, libros, periódicos y visitas a páginas web.
- Información de bases de datos de organismos nacionales e internacionales, de universidades nacionales y extranjeras.

1.3.2. Contribución y limitaciones

A. Contribuciones

- La contribución más importante de este trabajo es el planteamiento de las alternativas de estrategias que podrá seguir la empresa.

B. Limitaciones

- En lo que se refiere a la información relacionada con las líneas de productos que la empresa comercializa.

- En lo que se refiere a la comercialización, no se ha obtenido información exacta de los importadores locales de productos siderúrgicos, pero se ha efectuado entrevistas a expertos en el sector.

CAPITULO II. Marco conceptual

Podemos definir como plan estratégico o planificación estratégica de una organización al curso de acción emprendido para convertirla en el tipo de organización que se desea, de acuerdo con las oportunidades y retos del entorno, y a sus fuerzas y debilidades internas. No existe un único modelo de plan estratégico, puede comprender de tres formas básicas:

- **Anticipativa:** se crea un futuro para la organización y de él se parte en las acciones y decisiones a emprender en el presente.
- **Adaptativa:** los cambios los marca el entorno, pero la organización intenta crear vínculos con él para ir evolucionando al unísono.
- **Reactiva:** la organización produce respuestas en función de los cambios ambientales.

El tipo de planificación anticipativa es la de mayor contenido estratégico. En cuanto a la planificación adaptativa es la opción utilizada por la mayoría de las organizaciones públicas y constituye la esencia de los procesos de modernización.

Osborne y Gaebler¹, definen la planeación estratégica como el proceso de examinar la situación actual y la trayectoria futura de una organización o comunidad, fijar objetivos, desarrollar una estrategia para alcanzarlos y evaluar resultados. Asimismo, definen la administración estratégica, como el proceso que entraña que la organización prepare planes estratégicos y, después, actúe conforme a ellos.

El proceso de planeamiento estratégico comprende como puede apreciarse en la figura 2.1, de las siguientes etapas: 1) elaboración de un análisis ambiental; 2) establecer una dirección organizativa; 3) formular la estrategia; 4) ejecutar la estrategia de la organización, y 5) ejercer el control de la estrategia.

¹ Un nuevo modelo de gobierno. David Osborne y Ted Gaebler. Ediciones Guernika, México, 1994

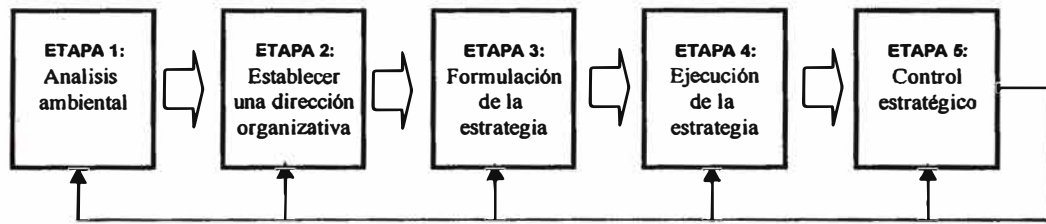


Figura 2.1. Proceso de planeamiento estratégico

Cada una de las etapas del planeamiento estratégico comprende lo siguiente:

Etapa 1: Elaboración de un análisis ambiental

El proceso se inicia con el análisis ambiental, que es un procedimiento formal para hacer un seguimiento del entorno de la organización con el fin de identificar amenazas y oportunidades presentes y futuras; y de efectuar una valoración crítica de las propias capacidades y debilidades. En este contexto, el análisis abarca aquellos factores, que están dentro y fuera de la organización, que puedan influir en el progreso hacia una ventaja competitiva sostenible.

Etapa 2: Establecer una dirección organizativa

En la segunda etapa del proceso de administración estratégica, donde los directivos establecen una dirección organizativa para su empresa. Pueden especificarse tres indicadores principales de la dirección: su visión, sus declaraciones de misión y sus objetivos. La visión de una organización incluye sus aspiraciones, sus valores y su filosofía a nivel más general. La visión de la organización establece sus objetivos y direcciones en términos generales. Responde a la pregunta: ¿qué queremos crear?. La misión de una organización es su razón de existir, las declaraciones de misión traducen las visiones generales en exposiciones más específicas de la finalidad de la organización que suelen centrarse en temas como los valores esenciales de la compañía, sus productos o servicios, mercados, tecnologías, filosofías, concepto que tiene de sí misma. Los objetivos son metas concretas de desempeño que la organización ha elegido a través de los cuales espera cumplir su misión.

Etapa 3: Formulación de una estrategia

El tercer paso en el proceso de planeamiento estratégico es la formulación de la estrategia, proceso de diseño de una estrategia que da lugar a una ventaja competitiva sostenible. Una vez que los directivos han analizado el ambiente y fijado una dirección para la organización, están en condiciones de trazar estrategias competitivas en un esfuerzo bien documentado por mejorar las posibilidades de éxito de la organización.

Para poder formular la estrategia de forma apropiada se deben conocer perfectamente las herramientas para la formulación de estrategias, como el análisis de la estructura de la industria, el análisis de la cadena de valor, la matriz de cuotas de crecimiento de Boston Consulting Group, así como la matriz de cartera de múltiples factores.

Etapa 4: Ejecución de la estrategia de la organización

La cuarta etapa del proceso es la puesta en práctica de la estrategia. Este paso comprende las acciones necesarias para la realización de las estrategias lógicamente desarrolladas que emanan de las etapas previas del proceso de administración estratégica. Sin una ejecución eficaz, la estrategia de la organización no aportará los beneficios que se esperaban al realizar el análisis ambiental, al fijar una dirección para la organización y al formular la estrategia. Para ejecutar con éxito la estrategia de la organización se deben adoptar posiciones claras respecto a varios temas específicos: como manejar el cambio dentro de la organización conforme se vaya ejecutando la nueva estrategia, cuál es la mejor manera de tratar la cultura de la organización a fin de asegurar una implementación de la estrategia sin sobresaltos, cómo se verán afectadas las estructuras organizacionales al poner en práctica la estrategia, con qué enfoque se aplicará la estrategia y qué habilidades les serán necesarias a los administradores para implementar satisfactoriamente la estrategia de la organización.

Etapa 5: El control estratégico

El control estratégico es un tipo especial de control organizacional que consiste en el seguimiento y evaluación del proceso de administración estratégica con el fin de mejorarlo y de asegurar su funcionamiento. Para llevar a cabo esta tarea de control de manera satisfactoria los administradores han de entender el proceso de control y el papel que desempeñan las auditorías. Por otra parte, los directores deben intuir la complejidad de su sistema de información administrativo y la manera en que este sistema puede servir de complemento al proceso de control estratégico. El proceso de administración estratégica dentro de una organización será eficiente en la medida en que lo sea la información en la que se basa.

CAPITULO III. La empresa

En este capítulo se describe la empresa, los procesos productivos, los productos que produce y comercializa la empresa, la participación de la empresa en el mercado, la evolución de las ventas, y las perspectivas de la empresa a corto plazo, que permiten establecer que la organización pueda utilizar el modelo de planificación estratégica adaptativo.

3.1. Antecedentes

La Corporación Aceros Arequipa S.A. es una empresa siderúrgica, que se constituyó el 13 de mayo de 1964, con el objetivo principal de realizar la manufactura, elaboración y distribución de hierro, acero, la venta de los productos que fabrica, y la elaboración de los productos que utiliza como materia prima.

La apertura de nuevos mercados internacionales, la privatización de su principal competidor SiderPerú, el incremento de las importaciones de productos de acero de sus competidores, ha creado en la empresa la necesidad de mejorar los procesos de negocios para lograr ventajas competitivas sobre sus competidores en el país y del exterior.

Conforme a su estrategia, la empresa pretende inicialmente implantar facilidades orientadas directamente a la atención al cliente, enmarcados en la filosofía de calidad, las cuales deben contar con facilidades de consolidación financiera, a fin de tener un mayor control de operaciones de la empresa.

De igual manera, la empresa está enmarcada en el poner énfasis tanto en el aumento de la productividad así como en la reducción de costos, al igual que en la tarea de búsqueda de materias primas nacionales adecuadas, que puedan ser incorporadas al proceso productivo.

3.2. Aspectos generales

La empresa cuenta con dos plantas, una ubicada en la ciudad de Pisco, que involucra los procesos productivos de reducción directa conocido como “proceso

de hierro esponja” (Figura 3.1.), de acería (Figura 3.2.) y de laminación (Figura 3.3.) con capacidad de producción anual de 230,000 TM, y la otra en Arequipa que involucra el proceso productivo de laminación con capacidad de producción anual de 50,000 TM.

Durante el año 2000, la producción de la empresa fue de 260,000 TM, donde el 70% correspondió a barras de construcción y alambrones y el restante 30% a barras lisas y perfiles. De otro lado, al cierre del año pasado, la empresa incrementó sus existencias de productos terminados en 40% con relación a las de finales de 1999.

Con respecto a los planes de inversiones a mediano plazo, la empresa tiene un proyecto vigente para construir una planta de reducción directa de fierro, asociada con Ferrostal de Alemania y la mexicana HILSA. Para el abastecimiento de gas de dicha planta, la empresa se encuentra en proceso de negociación con el consorcio operador del gas de camisea, algunas definiciones con respecto al precio del gas y el trazo final del gasoducto. El proyecto requeriría una inversión cercana a los US\$120 millones, y permitiría reducir significativamente los costos operativos y ampliar la capacidad instalada. Según cálculos de la empresa, de concretarse dicho proyecto, sería el principal consumidor del gas de camisea, demandando entre 20% y 25% de gas, estimada en 80 millones de pies cúbicos diarios.



Figura 3.1. Proceso de hierro esponja

Fuente: www.acerosarequipa.com

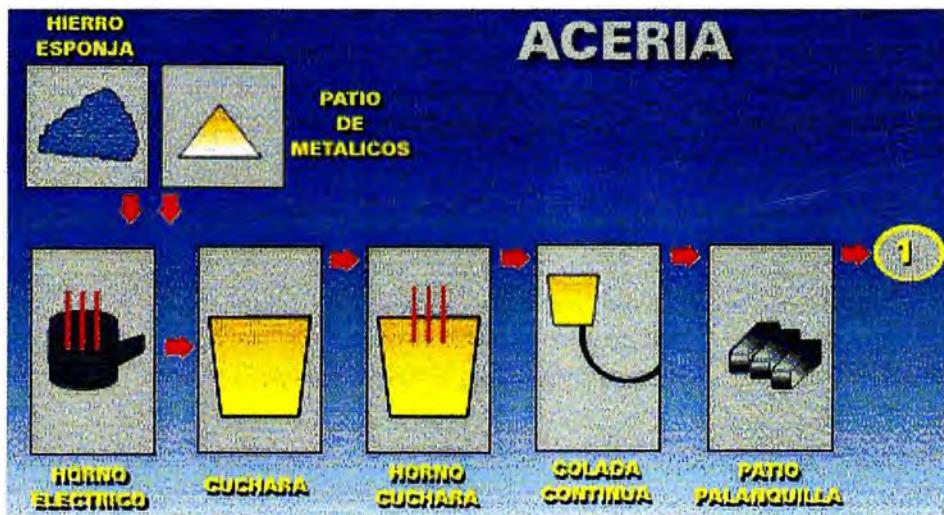


Figura 3.2. Proceso de acería

Fuente: www.acerosarequipa.com



Figura. 3.3. Proceso de Laminación

Fuente: www.acerosarequipa.com

3.3. Productos de la empresa

Los productos que comercializa la empresa, se caracterizan por ser sumamente estandarizados, debido a que tienen propiedades mecánicas definidas (dureza, resistencia, etc.), son de estructura uniforme, y existen en una diversidad de formas y medidas. El producto pertenece a un mercado de industrias estancadas, en los cuales existen pocas oportunidades para reducir costos u obtener una diferenciación, y la ventaja obtenida podrá ser imitada fácilmente y por tanto serán pasajeras.

Los productos que comercializa son: los productos largos, constituidos por las barras de construcción, los alambrones, los perfiles y las barras lisas; y los que importa y comercializa son los productos planos, constituidos por las planchas y bobinas.

3.3.1. Participación en el mercado

En el mercado nacional de acero participan, SiderPerú y la Corporación Aceros Arequipa S.A., que dejan una demanda insatisfecha que es abastecida por productores extranjeros. Las importaciones provienen principalmente de Japón, Ucrania, Brasil y Venezuela.

Con respecto a los productos planos, de las productoras nacionales SiderPerú es la única que los producen. En el año 2000, la Corporación Aceros Arequipa atendió el 16% del mercado, SiderPerú abasteció el 55% del mercado y el saldo restante fue cubierto por las importaciones.

En el segmento de los productos largos, SiderPerú y la Corporación Aceros Arequipa comparten el mercado.

3.3.2. Evolución de las ventas.

El año 2000, el consumo nacional de acero, fue de 800,000 TM y de 750,000 TM en 1999. Se calcula que los productos importados tendrían una participación de 30% a 35%. Las perspectivas en el corto plazo para la industria siderúrgica no son alentadoras, en vista de los ajustes que se han realizado en inversión pública

en el año 2001, así como por la incertidumbre que posterga la toma de decisiones sobre importantes obras privadas. Aunque las ventas de las empresas siderúrgicas subieron el año pasado, aún no alcanzan los niveles de 1998.

La Corporación Aceros Arequipa, en barras de construcción vende 172,000 TM al año, y el tamaño de mercado es de 321,000 TM. Otro producto importante son los perfiles, de los cuales vende 75,000 TM al año, y cuya demanda es 78,000 TM.

Un aspecto a considerar para el desarrollo del mercado es el bajo consumo per cápita anual de acero que tiene el Perú, en el año 1996 tan sólo fue de 39.3 Kg./habitante, cuyo promedio en América latina es de 83 Kg./habitante. Por ello si esta tasa se acerca al promedio de la región se estima que en el año 2005 se podría alcanzar un requerimiento anual de 2 millones de TM, representando un crecimiento anual del 10%.

3.3.3. Perspectivas.

En cuanto a la relación de la empresa con los mercados externos, el principal mercado es la Comunidad Andina (CAN), donde todos los productos siderúrgicos largos y planos tiene arancel cero, a excepción de las barras de construcción que están sujetas a un arancel de 12% y que será desgravado paulatinamente hacia el nivel cero a partir del año 2004.

Las perspectivas de la empresa serán favorables a mediano plazo a pesar de la difícil coyuntura económica y política, (pues la escasa liquidez del sistema financiero local ha encarecido la línea de crédito incluyendo los proyectos hipotecarios), principalmente por las obras de reconstrucción luego del terremoto del sur del país y las obras de construcción del sector privado, también por el proyecto público "MiVivienda", que empezará a ejecutarse cuando el sector muestre un escenario más favorable.

CAPITULO IV. Estrategia de ajuste de la empresa

En este capítulo se realiza el análisis global de la industria en la cual la empresa se desempeña, se determina los segmentos que incluye este sector, se analiza la estructura de la industria, asimismo se establece la importancia del sector construcción en el sector, y por último se presenta el escenario internacional del sector. Este análisis corresponde a la identificación de los factores de la etapa 1 del planeamiento estratégico, que serán explotados detalladamente en el siguiente capítulo.

4.1. Sector industrial

En el Perú, la industria de fabricación de metales comunes que pertenece al sub - sector fabril primario, está compuesta por tres sub - sectores: industrias básicas de hierro y acero (CIU 271), la fabricación de productos primarios de metales preciosos y metales no ferrosos (CIU 272), y la fundición de metales (CIU 273).

La empresa se encuentra ubicada en el sub sector de la industria básica del hierro y acero. Esta industria se caracteriza por la fabricación de productos planos y no planos.

La empresa Corporación Aceros Arequipa, está dentro del segmento de productos no planos, y se caracteriza por la producción de los siguientes productos: alambón, barras y perfiles, tal como se muestra en la figura 4.1.

C.LLU.	DESCRIPCION	U.M.	MESES												
			ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SET	OCT	NOV	DIC	PROM
271	Industrias Básicas de Hierro y Acero														
1	Alambón (Construcción, Trefilado y Electricidad)	TM.	2.851,2	2.407,0	1.651,4	3.665,1	2.741,0	544,0	1.460,7	2.105,2	1.032,5	1.867,7	2.650,9	1.960,3	2.078,1
2	Barras (Construcción, Lisas, Molino y Calibradas)	TM.	36.808,6	39.432,8	35.060,7	38.596,9	35.700,6	34.867,8	33.146,3	35.047,8	40.745,7	35.781,9	35.795,5	35.498,6	36.373,6
3	Planchas de Hierro y Acero	TM.	784,0	1.042,0	1.613,0	1.906,0	2.417,0	2.027,0	2.762,0	4.013,0	2.222,0	3.412,0	2.170,0	2.639,0	2.250,6
4	Bobinas de Hierro y Acero	TM.	1.662,0	5.032,0	4.532,0	3.644,0	4.545,0	5.092,0	4.074,0	3.960,0	3.606,0	3.081,0	4.133,0	3.454,0	3.901,3
5	Planchas y Bobinas Galvanizadas	TM.	2.461,0	2.418,0	2.510,0	2.096,0	1.929,0	1.250,0	1.632,0	2.024,0	1.802,0	2.066,0	2.204,0	2.229,0	2.051,8
6	Perfiles	TM.	4.991,3	2.301,2	6.951,8	2.492,2	4.522,4	4.151,3	1.269,7	3.726,3	3.141,6	3.475,3	2.960,8	3.032,3	3.584,7
EMPRESAS															
Corporación Aceros Arequipa S.A. (1.2.6) (Ex-Aceros Arequipa S.A. desde Enero 98)															
Empresa Siderúrgica del Perú S.A.A. (1.2.3.4.5)															
(*) Cifras Preliminares en base a información disponible al 05/03/2001 sobre producción de principales establecimientos de la muestra.															
FUENTE Y ELABORACION : MITINCI/SGOGIER - OFICINA DE ESTADISTICA															

Figura 4.1. Relación de principales productos de empresas que participan en la muestra del índice del volumen físico de la producción manufacturera. Año 2000

4.2. Estructura de la industria

4.2.1. Participantes de la industria

Como participantes en la industria siderúrgica a nivel nacional tenemos a la Corporación Aceros Arequipa, a Siderperú y a los Importadores. Al ser pocas las empresas en este sector, definimos al mismo como Oligopolio Puro, donde la única manera de obtener ventaja competitiva será obteniendo menores costos, más no en grado de diferenciación por ser los productos homogéneos.

4.2.2. Barreras de entrada

Las principales barreras de entrada son:

- Grandes necesidades de capital, se pagó por la privatización de SiderPerú aproximadamente 135 millones de dólares.
- La escasez de materia prima, especialmente la chatarra, ya que el Perú no es un país generador de esta materia prima.
- Economía de escala, ya que requiere de una planta con capacidades productivas mínimas del nivel de los productores nacionales.

4.2.3. Estructura de costos

En esta industria los costos son los que establecen la conducta estratégica de la empresa, debido a los altos costos de producción y de la materia prima. Por tanto, la inversión en la modernización tecnológica en esta industria producirá a una reducción de los costos.

4.2.4. Integración vertical

Este segmento industrial, tiende a una constante integración vertical y a un mayor control de su valor agregado, por lo cual las empresas que no están en posibilidades de integrarse verticalmente operan en desventaja.

4.2.5. Alcance global

En la industria se está introduciendo productos importados, que se manifiesta como una preocupación entre los participantes productores.

4.3. Participación del sector construcción en el PBI nacional

El efecto de la evolución económica del país reflejada en el PBI afecta en forma directa a la industria. En la figura 4.2. se presenta la estructura del PBI de los años 1999 y 2000, y se observa que el sector de construcción ha sido el más afectado con una variación de -10.5% para el año 1999 y de -4.2 para el año 2000.

<i>Sector</i>	<i>1999</i>	<i>2000</i>
<i>Agropecuario</i>	<i>11.72</i>	<i>6.2</i>
<i>Pesca</i>	<i>29.2</i>	<i>9.0</i>
<i>Minería</i>	<i>12.9</i>	<i>2.4</i>
<i>Manufactura</i>	<i>-0.5</i>	<i>6.7</i>
<i>Electricidad y Agua</i>	<i>2.6</i>	<i>4.6</i>
<i>Construcción</i>	<i>-10.5</i>	<i>-4.2</i>
<i>Comercio</i>	<i>-1.9</i>	<i>5.1</i>
<i>Otros Servicios</i>	<i>1.1</i>	<i>2.7</i>
<i>PBI Total</i>	<i>0.9</i>	<i>3.1</i>

Figura 4.2. PBI por sectores económicos

Fuente: INEI, www.inei.gob.pe

En la figura 4.3, se presenta la evolución del producto bruto interno (PBI) desde el año 1995 al 2001, en la cual se confirma que el sector de construcción ha sido afectado por la coyuntura económica y política de los últimos años, estando a la espera de un escenario más favorable.

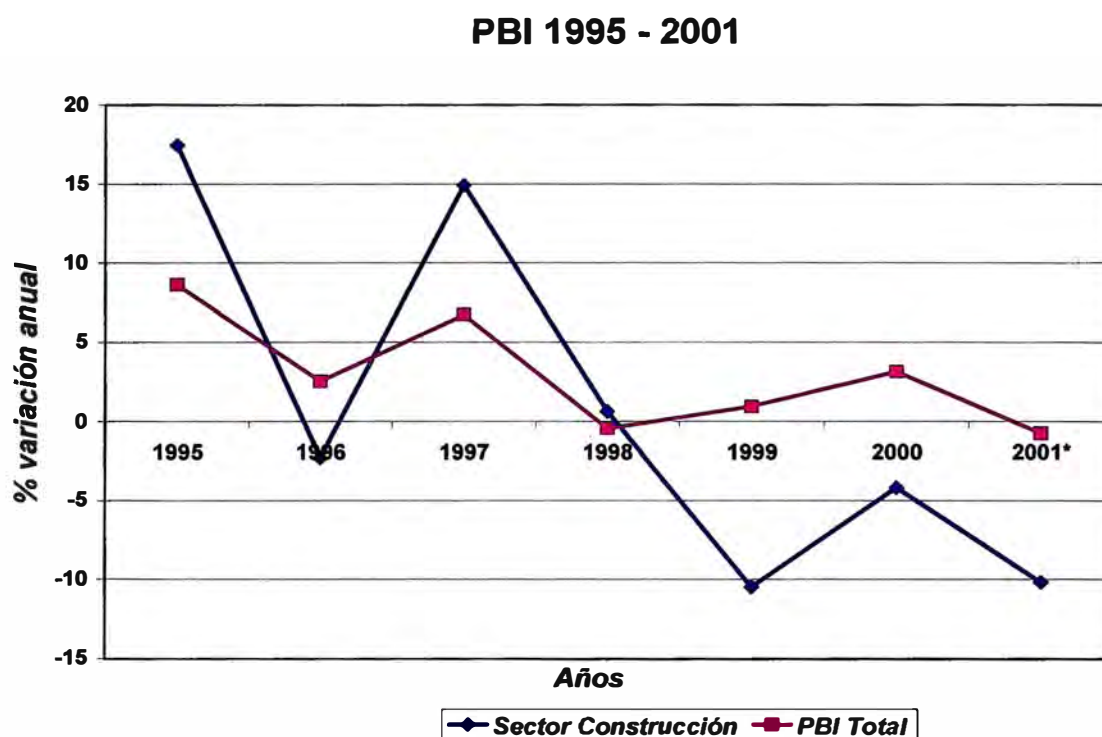


Figura 4.3. Evolución del PBI

Fuente: INEI, www.inei.gob.pe

4.4. Escenario global del sector

Para comprender el escenario actual en el mundo que se cierne sobre el sector siderúrgico, se presenta un diagnóstico de la situación mundial en el que asoman como principales amenazas: la profunda caída de los precios, la desaceleración del crecimiento económico global y el aumento acelerado de importaciones en condiciones de comercio desleal en nuestro mercado.

En Estados Unidos, la mitad de los productores están en situación de quiebra o de reestructuración de sus obligaciones. En los últimos 12 meses se han perdido 50 mil empleos en el sector. En el mes de junio se dictó la Sección 201, como medida proteccionista ante la crítica situación de la industria local, en los meses de agosto y setiembre se han presentado denuncias por dumping. El cierre del mercado estadounidense con esta medida provocaría el redireccionamiento a nuevos mercados de los 38 millones de toneladas que actualmente importa EEUU (volumen similar al consumo de toda América Latina).

En México, en el mes de setiembre se produjo el alza de aranceles para 39 productos siderometalúrgicos, de 13% a 25%, en la actualidad se está estudiando subir los aranceles al 35%.

En Colombia, se encuentran estudiando aumentar los aranceles de importación de los productos siderometalúrgicos.

En Chile, ante el aumento desmedido de las importaciones de acero a precios desleales, la industria interna ha solicitado al gobierno aplicar medidas de salvaguarda a dichas importaciones.

En Brasil y Argentina, miembros de Mercosur, están considerando elevar los aranceles para las importaciones de acero de 15% al 35%.

En Venezuela, la producción está debajo de su capacidad debido a la caída de los precios internacionales y el aumento de las importaciones. En algunos productos de acero el incremento del volumen de importaciones es superior al 400%.

En Japón, el consumo de acero se proyecta que caiga 8 millones de toneladas el año 2001.

En el caso de la Ex- Unión Soviética, estos países sufrieron el desplome de su consumo de acero cuando se desintegró el bloque soviético, el cual pasó de aproximadamente 160 millones de toneladas a comienzos de los años 90 a aproximadamente 40 millones en la actualidad. El antiguo bloque soviético pasó de exportar 5 millones de toneladas por año a más de 50 millones, convirtiéndose en el principal exportador del mundo. Las prácticas desleales de comercio y los subsidios otorgados a la industria siderúrgica en estos países han causado distorsión en el mercado mundial y han provocado denuncias por parte de los países afectados.

En la Unión Europea, la Comisión Europea de Comercio está en proceso de reuniones de alto nivel con los gobiernos de los principales países exportadores de acero para tratar de frenar los altos niveles de importaciones siderúrgicas que entran en la Unión Europea.

CAPITULO V. Proceso de planeamiento estratégico

En este capítulo se desarrolla el proceso de planeamiento estratégico, de acuerdo a la metodología planteada en el modelo conceptual. La etapa 1 respecto al análisis ambiental, se realiza en forma detallada en los acápites de análisis estructural de la empresa, y del análisis del ambiente interno; la etapa 2 correspondiente al establecimiento de la dirección organizativa se efectúa en los acápites de visión, misión, objetivos y políticas; la etapa 3 referida a la formulación de la estrategia se detalla en los acápites 5.7. y 5.8; las etapas 4 y 5 referentes a la ejecución y control de la estrategia se efectúan conjuntamente en el acápite 5.9.

5.1. Visión

“Aceros Arequipa busca ser el líder en la siderurgia nacional y latinoamericana, en la fabricación de productos para la construcción y la industria en general, con servicios de calidad para nuestros clientes; buscando ser una organización creativa con una perspectiva global, con orientación social y ambiental, centrando nuestras prioridades en el respeto a nuestros empleados, su integridad y la compensación por sus logros individuales y de equipo”.

5.2. Misión

“Somos una empresa siderúrgica con capacidad innovadora, que ofrece productos y servicios para la construcción, cerrajería metálica, metal - mecánica, minería y energía; con estándares de calidad internacional para la plena satisfacción de nuestros clientes”.

5.3. Objetivos

- El principal objetivo es satisfacer las necesidades del mercado nacional e internacional.
- Dentro de sus objetivos está el mejorar la calidad de sus aceros, mediante la inversión en tecnología productiva.

- Asegurar el abastecimiento oportuno del mercado, que permita a la empresa llegar a todos los distribuidores en el país.
- Ampliar su portafolio de productos, incorporando productos que poseen un mayor valor agregado al cliente, tales como aceros dimensionados, clavos, pernos de fortificación, barras helicoidales.

5.4. Políticas

El sistema de comercialización de la empresa, corresponde a los que se denomina “*mercadeo industrial*”. Por consiguiente, las transacciones se realizan entre entes institucionales. CAASA, para abastecer el mercado adquiere parte de los productos que comercializa de proveedores extranjeros.

Los canales de distribución, que se puede observar en esta industria son:

- CAASA – Mayorista - Distribuidor nacional – Comprador final
- CAASA – Distribuidor extranjero – Comprador final (Exportación)

La fijación de precios se realiza teniendo en cuenta los costos de producción o de importación, y los costos de ventas y de comercialización, a los cuales se aplican un margen en los que se encuentran incluidos los descuentos otorgados a los clientes.

Los mecanismos financieros a los que se recurren son los créditos directos de 30 a 60 días, según el grado de confiabilidad e importancia del cliente avalados con carta fianza; y los descuentos que se otorgan tanto por volumen de compras, por compras al contado, por promociones a determinados productos, y a clientes especiales.

Con respecto a la promoción y publicidad, se utilizan símbolos y medios audiovisuales (pintado de locales, internet) y escritos (publicidad en los periódicos, afiches, revistas técnicas, auspicios en congresos), que expresan la personalidad de la empresa, además se hace entrega de obsequios como: agendas, almanaques, llaveros, polos a los clientes.

5.5. Análisis estructural del sector industrial

La empresa se encuentra ubicada en el sector de la metálica básica del hierro y del acero, teniendo como productos principales a las barras de construcción, los perfiles y las bobinas.

5.5.1. Necesidades funcionales.

El sector siderúrgico abastece de barras de construcción al mercado, las cuales son utilizadas en el sector de construcción como insumo básico para la elaboración de toda infraestructura (vivienda y grandes obras civiles).

5.5.2. Tecnología.

El producto sustituto que pueda reemplazar al fierro de construcción, no es aún conocido en la industria (o no ha sido divulgado por los centros de investigación).

El uso de la tecnología está dirigida a la optimización de los procesos productivos de siderurgia.

5.5.3. Grupos de clientes.

Son los sectores en los cuales se realiza infraestructura, proveniente de la inversión pública en el sector salud, educación y vivienda, y de la inversión privada en los sectores inmobiliario y de obras civiles.

5.5.4. Hacia donde va el sector.

Una de las principales preguntas que debe responder la organización, es ¿Podemos abastecer la demanda creciente de los productos de construcción en el sector?

Las fuerzas identificadas con los cuales el sector evoluciona, son las siguientes:

- Cambios en el crecimiento de largo plazo, dado por la búsqueda de economías de escala y la integración vertical.
- Cambios en segmentos atendidos, en el sector no se detecta cambios en el comportamiento de los segmentos atendidos.
- El aprendizaje del comprador, el consumidor cada vez es un mejor comprador, solicitando mejor calidad a menor precio.
- La innovación del producto de mercado de proceso, los productos que se comercializan pueden ser considerados como un commodity.

- La expansión o contracción de la demanda, donde el crecimiento de la demanda es debido a escasez actual de viviendas; la contracción de la demanda, es debido a la falta de promoción para la construcción de viviendas e inversión en inmobiliaria.
- Cambios en los costos de insumos, referido a la obtención de insumo básico alternativo a la materia prima principal (chatarra), y a la alternativa del uso del Gas de Camisea para la obtención de los insumos básicos (hierro esponja) para la fabricación del producto terminado.
- Cambio estructural en sectores vinculados, debido al incremento de la demanda de los sectores involucrados.
- Cambios en la política gubernamental, debido a la política de arancel cero para los productos siderúrgicos, al ingreso de siderúrgicas transnacionales: SIDOR (Venezuela), HILSA (México), MENDES JUNIOR (Brasil), ASINDAR (Argentina), siderúrgicas de países de Europa del Este y Asia.

5.5.5. Análisis del entorno de acción directa.

A partir del marco teórico de Porter, conocido como el modelo de cinco fuerzas, se presenta el siguiente análisis.

a. Barreras de entrada

- La inversión requerida para instalar una planta siderúrgica de una producción mediana (500,000 TM) en el país es alta (el precio pagado en el año 1997 por la privatización de SiderPerú fluctuó en los 135 millones de US\$).
- Los importadores requieren de un promedio de US\$ 1,500,000 para importar aproximadamente 5,000 toneladas de fierro de construcción.
- Para poder comercializar este producto debe de contarse con canales establecidos, los cuales tienen convenio de exclusividad con las dos mayores empresas del país. Los importadores lo comercializan a través de sus propios canales.
- Existe reglamentación referida al medio ambiente (normas PAMA) para las industrias siderúrgicas.

- La escasez de materia prima, especialmente de la chatarra, ya que el Perú no es un país generador de esta materia prima.

b. Sustitutos

No existen productos sustitutos en el mercado por el momento.

c. Rivalidad

- La forma de la curva de penetración en el mercado local en el sector siderúrgico es de crecimiento bajo a medio, respecto a los consumos per capita internacionales.
- En esta industria los costos son los que establecen la conducta estratégica de la empresa, debido a los altos costos de producción y de materia prima, además de los altos costos fijos involucrados.
- La posibilidad de ingreso de empresas extranjeras está siempre latente, pero en este momento el mercado no es atractivo para estas empresas.
- El sector está conformado por pocas empresas en este sector, la que se conoce como Oligopolio Puro, donde la única manera de obtener ventaja competitiva será obteniendo menores costos, más no en grado de diferenciación por ser los productos homogéneos.

d. Proveedores

Altamente dependiente de los proveedores de materia prima (chatarra) e insumos nacionales para la producción del acero.

e. Compradores

- Los compradores ocasionales se comportan de acuerdo al comportamiento de la economía, si el país está en proceso de expansión el sector de construcción se beneficiará directamente, se incrementará la necesidad de los compradores.
- Por ser el producto estándar no existe lealtad a la marca entre los clientes, ya que también es un producto comercializado por la competencia. Por tanto la diferenciación sólo se da mediante precios y el servicio al cliente.
- Todas las ventas se realizan a través de los distribuidores existentes, los importadores son los mismos distribuidores.

- Los clientes son sensibles al precio, no existe lealtad en el sector, la marca privada no es relevante.
- Una de las variables a considerar es la formación de sus propios canales de distribución de las empresas del sector (venta directa), para no depender de los distribuidores asociados.

5.5.6. Identificación de las oportunidades y amenazas

Las oportunidades identificadas para la empresa que se desempeña en este sector son:

- La posibilidad de ingreso a nuevos mercados, se ha iniciado exportaciones de los productos de la empresa hacia países vecinos como Chile y Bolivia.
- La expectativa del crecimiento de la demanda, por la inversión privada (construcción de complejos hoteleros, edificios de viviendas de interés social, oficinas y centros comerciales), por la inversión pública (ejecución de obras de gran envergadura), por el incremento del consumo per cápita del acero (proyecto mi vivienda) y por las obras de reconstrucción del sur del país.
- El desarrollo del Proyecto del Gas de Camisea, hará que las tarifas de energía eléctrica para el sector industrial se reduzcan, el cual es un componente importante en el costo final del producto.
- El auge del sector minero, el cual permitirá la explotación de minas de mineral de hierro, reduciendo la dependencia de las materias primas del exterior.

Los principales riesgos identificados en el sector son:

- La difícil situación económica del país, especialmente del sector construcción. La escasa liquidez y el alto riesgo han encarecido las líneas de crédito, incluyendo los créditos hipotecarios; razones por las cuales se han detenido varios proyectos privados de envergadura, además de proyectos públicos como el caso de mi vivienda.
- La apertura del país al mercado andino. Actualmente el sector está protegido por la política de aranceles para esa actividad económica. Sin embargo, nuestros países vecinos se encuentran produciendo con subsidios en la energía eléctrica lo cual hace que sus costos sean menores a los nuestros.

- La alta dependencia de materia prima, el país no genera la suficiente materia prima (chatarra) necesaria para satisfacer la demanda, por lo cual se importa briquetas, mineral de hierro (pellets), chatarra de otros países.
- El incremento en el nivel de las importaciones por el ingreso de nuevos competidores, principalmente porque la demanda no es cubierta por los productores nacionales.

5.5.7. *Matriz de evaluación de factores externos*

Se muestra la matriz de evaluación de factores externos realizada:

Factor Externo	Peso	Calificación	Promedio
Posibilidad de ingreso a nuevos mercados	15	4	0.60
Expectativa de crecimiento de la demanda	20	4	0.80
Reducción de tarifas de energía eléctrica	15	3	0.45
Desarrollo del sector minero	10	3	0.30
Situación económica del país	10	1	0.10
Apertura al mercado andino	5	1	0.05
Dependencia de la materia prima importada	10	2	0.20
Ingreso de nuevos competidores	15	1	0.15
Total	100%		2.65

El puntaje promedio ponderado de 2.65, obtenido de la evaluación de los factores externos, nos indica que la empresa tiene mejores oportunidades que riesgos, que hacen atractiva la industria.

5.6. Análisis del ambiente interno

5.6.1. *Identificación de las fortalezas y debilidades*

Las fortalezas identificadas para la empresa, son las siguientes:

- Los productos de la empresa tienen la ventaja de poseer una buena imagen en el mercado. Los procesos productivos de la empresa han obtenido la certificación ISO9002.

- La empresa invierte en la modernización de las plantas productivas de Arequipa y Pisco, los cuales le permite obtener mejor calidad de productos y mejores costos operativos.
- La firme posición financiera de la empresa, ya que mantiene ratios de liquidez mayores a 1, mientras que el ratio de prueba ácida se ubicó en 0.93 en el año 2000 (0.98 en el año 1999) indicando una mayor solvencia financiera de corto plazo con relación a las empresas del sector.
- La empresa se encuentra en un proceso de lanzamiento de nuevas líneas de productos, como son: clavos, pernos de fortificación, acero dimensionado.
- Los principales clientes de la empresa, son las grandes constructoras privadas.

Las debilidades identificadas para la empresa, son:

- La empresa se encuentra operando durante los últimos años al 90% de su capacidad operativa, por lo cual requiere completar el plan de ventas con importación de productos terminados.
- Los altos costos de transporte y de comercialización en que se incurren al realizar la exportación, provocan que el ingreso en el mercado externo no sea importante.
- La empresa depende esencialmente del consumo interno del acero, el cual está vinculado estrechamente al desarrollo del país. Por lo tanto, cualquier problema interno repercute directa y sensiblemente en la industria de este producto.
- El segmento de los pequeños constructores y auto – construcción es atendida principalmente por la competencia.

5.6.2. Ventajas y desventajas de la cadena de valor

a) Actividades primarias.

- Logística hacia el interior: La empresa se encuentra en constante mejoramiento del proceso de planeamiento y control de inventarios; del proceso de recepción, almacenamiento y entrega de los insumos, materiales, suministros al área de producción

- Operaciones: Durante el año 2000, se inició la automatización de la planta de Laminación de la planta de Pisco, y planea invertir 19 millones de dólares en optimización de las plantas productivas durante los dos próximos años, la cual incrementará la capacidad de producción en 20%.
- Logística externa: Mediante los grupos de progreso y círculos de calidad, se ha incrementado la productividad en la entrega de los productos terminados para la venta.
- Mercadotecnia y ventas: Con respecto a la publicidad, promoción, fuerza de ventas, se ha incrementado la relación con el cliente, determinando factores como la relación volumen y precio.
- Servicios: Se ha incorporado la atención al cliente por reclamos, servicio de flete en la entrega de productos, información de créditos y pagos.

b) Actividades de apoyo

- Infraestructura de la empresa: apoyo a la cadena completa. La empresa cuenta con las áreas financiera, contable, sistemas, asesoría legal y tributaria.
- Administración de Recursos Humanos: se otorga incentivos por producción al personal.
- Desarrollo de tecnología: Sistema ERP, redes tecnológicas y de comunicaciones.
- Compras o Adquisiciones: En esta etapa se realiza la compra e importación de productos finales para comercializar; compra de insumos, materia prima, materiales auxiliares, suministros, repuestos, y compra de servicios.

c) Generación de valor.

La logística hacia el interior está mejorando a través de la normalización de procedimientos con el Sistema de Calidad ISO9002, y se ha complementado con el soporte informático del nuevo sistema integral ERP, que incluye la parte administrativa y de producción, bajo la filosofía MRP II / MPS.

En la mercadotecnia y ventas, la variabilidad de los precios de los productos que comercializamos variarán en relación del precio internacional del acero.

En Servicio, se deberán implementar la producción de las calidades y medidas no estándares para satisfacer las necesidades particulares de los clientes.

5.6.3. *Matriz de la evaluación de factores internos*

Se muestra la matriz de evaluación de factores internos realizada:

Factor Interno	Peso	Calificación	Promedio
Los productos tienen buena imagen en el mercado	15	3	0.45
Inversión en modernización	10	4	0.40
Firme posición financiera de la empresa	15	4	0.60
Lanzamiento de nuevos productos	10	4	0.40
Operación a 90% de la capacidad	10	2	0.20
Grandes constructores, principales clientes	5	3	0.15
Altos costos para ingresar a nuevos mercados	10	2	0.20
Estrechamente ligado al sector	15	1	0.15
Pequeños constructores, atendido por la competencia	10	1	0.10
Total	100%		2.65

El puntaje promedio ponderado de 2.65, obtenido de la evaluación de los factores internos, nos indica que la empresa tiene las fortalezas internas requeridas para enfrentar con éxito el futuro, pero que debe continuar con el proceso actual de mejoramiento continuo.

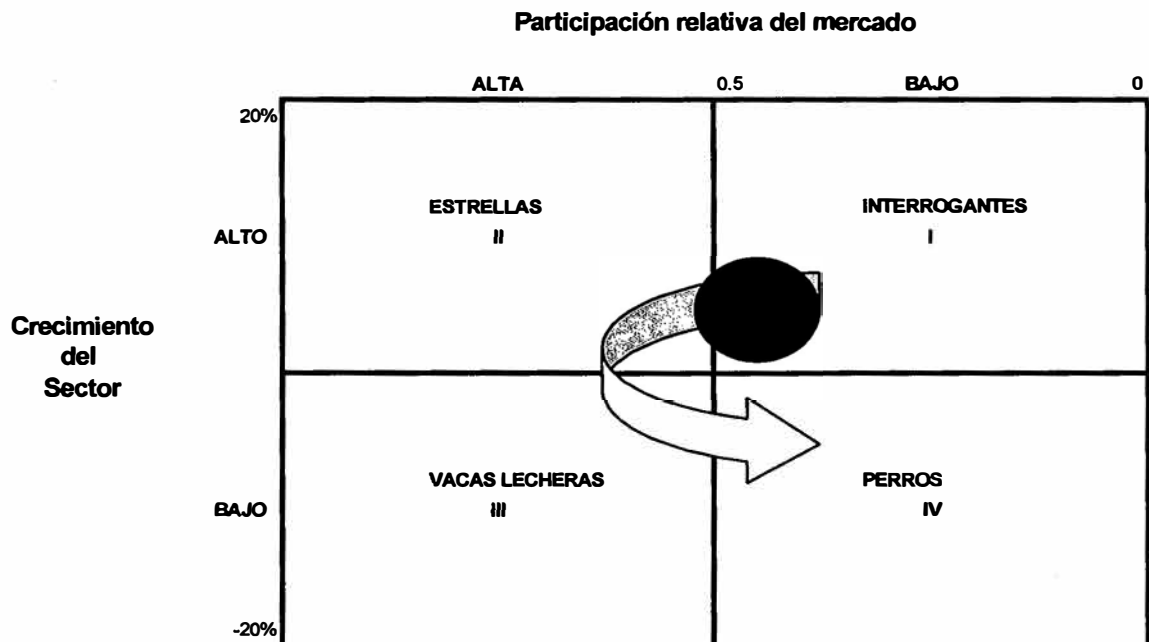
5.7. Formulación de la estrategia

5.7.1. Matriz FODA

	<u>Fortalezas – F</u>	<u>Debilidades – D</u>
	<ul style="list-style-type: none"> • Productos tienen buena imagen en el mercado • Inversión en modernización • Firme posición financiera de la empresa • Lanzamiento de nuevos productos • Clientes: Grandes constructores 	<ul style="list-style-type: none"> • Operación al 90% de capacidad • Altos costos para ingresar a nuevos mercados • Estrechamente ligado al sector • Pequeños constructores atendidos por la competencia.
<u>Oportunidades – O</u>	<u>Estrategia – FO</u>	<u>Estrategia – DO</u>
<ul style="list-style-type: none"> • Posibilidad de ingreso a nuevos mercados • Expectativa de crecimiento de la demanda • Reducción de tarifas de energía eléctrica • Desarrollo del sector minero 	<ul style="list-style-type: none"> • Lanzamiento de nuevos productos y servicios a los nuevos mercados • Aumentar la participación en los mercados existentes 	<ul style="list-style-type: none"> • Implementar canales de distribución para atención al segmento no atendido • Establecer alianzas con los operadores del sector minero – energético
<u>Amenazas – A</u>	<u>Estrategia – FA</u>	<u>Estrategia – DA</u>
<ul style="list-style-type: none"> • Situación económica del país • Apertura al mercado andino • Dependencia de la materia prima • Ingreso de nuevos competidores 	<ul style="list-style-type: none"> • Alianza con posibles competidores de la región • Diferenciarse con productos de alta tecnología y calidad 	<ul style="list-style-type: none"> • Penetrar en el mercado ofreciendo incentivos especiales • Establecer alianzas con proveedores de materia prima.

5.7.2. Matriz BCG

Para el análisis de la matriz BCG (Boston Consulting Group), en el que se relaciona el crecimiento del mercado (atractivo del mercado) con la participación del producto (competitividad), se considera como una unidad de negocio al conjunto de líneas de producto que la empresa comercializa, debido a la confidencialidad con que la empresa maneja estos datos.



	Año	Ventas \$	Ventas %	Utilidades \$	Utilidades %	Part. Mercado %	Crecimiento Sector %
Corp. Aceras Arequipa SA	1999	327,872,458	100	4,252,248	100	45	5
Corp. Aceras Arequipa SA	2000	372,376,134	100	18,955,079	100	45	5

Como se puede apreciar, la empresa está en camino de superación de sus debilidades y convertir los productos que fabrica y comercializa en productos estrella. Por lo que pueden requerir inversiones para mantener la posición dominante en el mercado que están alcanzando.

5.7.3. Matriz Interna Externa

Se construye la matriz IE a nivel corporativo, a partir de la información de los totales ponderados obtenidos de la matriz de evaluación de factor externo (5.5.7) y de la matriz de evaluación de factor interno (5.6.3), obteniendo lo siguiente:

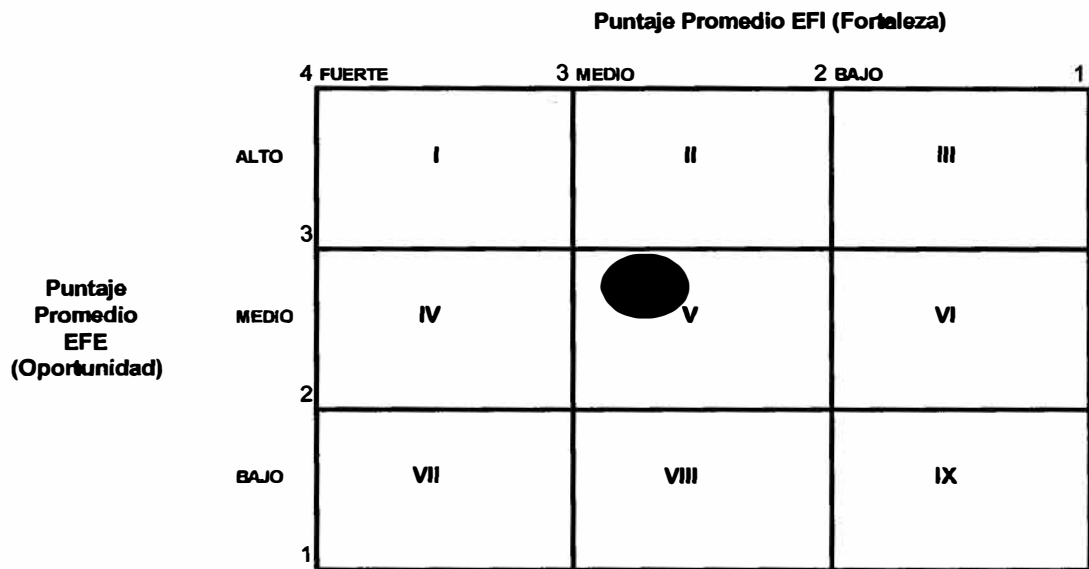


Tabla para matriz IE

	Año	Ventas \$	Ventas %	Utilidades \$	Utilidades %	Puntaje EFI	Puntaje EFE
Corp. Aceros Arequipa SA	1999	327,872,458	100	4,252,248	100	-	-
Corp. Aceros Arequipa SA	2000	372,376,134	100	18,955,079	100	2.65	2.65

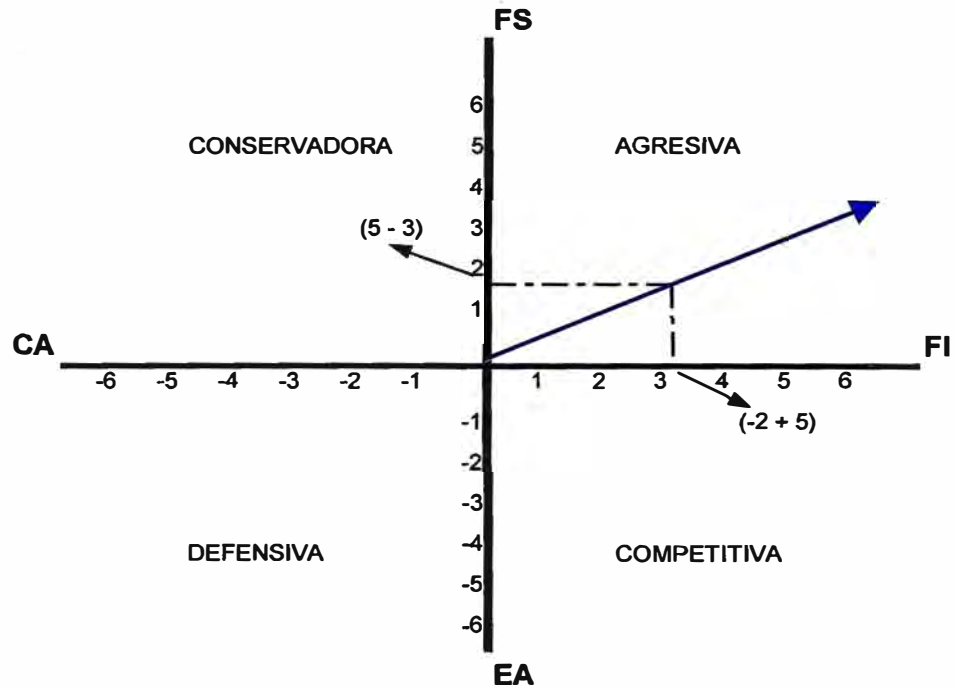
De los resultados presentados, la empresa se encuentra en la estrategia de conservar y mantener, pero sigue la tendencia estratégica a crecer y construir. Por tanto, se recomienda que la estrategia que debe adoptar la empresa es la intensiva, es decir de penetración y desarrollo del mercado, y desarrollo del producto.

5.7.4. Matriz SPACE

Se muestra la matriz SPACE, construida a partir de la posición estratégica internas y externas de la empresa:

Posición estratégica interna		Posición estratégica externa	
FS: Capacidad financiera		EA: Estabilidad ambiental	
• Deuda / Capital	5	• Inestabilidad de la demanda	-5
• Ventas netas	5	• Barreras de ingreso	-1
• Liquidez	5	• Tecnológicamente estable	-1
• Capital de trabajo	5	• Precios de competidores	-4
Promedio	5	Promedio	-3
CA: Ventaja competitiva		FI: Poder industrial	
• 2° empresa luego de SiderPerú	-1	• Aumento del mercado	5
• Participación del mercado 45%	-1	• Servicios al cliente en aumento	4
• Lealtad y recordación	-3	• Productividad	5
• Control sobre distribuidores y proveedores	-4	• Beneficio potencial	4
Promedio	-2	Promedio	5

En el siguiente gráfico, se obtiene el vector direccional esta situado en el cuadrante agresivo de la matriz, lo cual indica que la empresa es fuerte financieramente y que ha obtenido ventajas competitivas importantes. Por lo que la empresa debe adoptar por estrategias de tipo agresivo, pudiendo aplicar las estrategias de penetración en el mercado y de desarrollo de mercado.



5.7.5. Matriz del perfil competitivo

Se muestra la matriz del perfil competitivo realizado a partir de las fuerzas competitivas de los principales competidores en la industria.

Factores críticos para el éxito	Peso	CAASA		SIDERPERU		OTROS	
		Rating	Puntaje	Rating	Puntaje	Rating	Puntaje
Servicio al cliente	0.15	4	0.60	3	0.45	1	0.15
Superioridad tecnológica	0.10	3	0.30	3	0.30	0	0
Relación con distribuidores	0.40	3	1.20	3	1.20	2	0.80
Capacidad financiera	0.20	4	0.80	1	0.20	1	0.20
Crédito a clientes	0.10	3	0.30	2	0.20	0	0
Relación con proveedores	0.10	3	0.30	2	0.20	0	0
Otros servicios adicionales	0.05	2	0.10	1	0.05	1	0.05
	.00		3.60		2.60		1.20

De la evaluación realizada se puede concluir que la Corporación Aceros Arequipa S.A. es la más fuerte del mercado, y refleja una mejor oportunidad para la empresa con relación a las otras.

5.8 Evaluación y selección de la estrategia

De la información obtenida de las matrices FODA, BCG, IE, SPACE, y de perfil competitivo, podemos resumir las estrategias que deberá seguir la empresa en: (1) penetración del mercado, (2) desarrollo de nuevos productos, (3) alianza con posibles competidores.

Para evaluar las estrategias obtenidas de la información anterior, utilizamos la Matriz de Planeamiento Estratégico Cuantitativo (QSPM).

FACTOR CRÍTICO	Pesos	Penetración del mercado		Desarrollo de nuevos productos		Alianza con posibles competidores	
Internos							
Los productos tienen buena imagen en el mercado	3	4	12	4	12	4	12
Inversión en modernización	2	2	4	1	2	3	6
Firme posición financiera de la empresa	3	4	12	4	12	4	12
Lanzamiento de nuevos productos	4	3	12	4	16	2	8
Operación a 90% de la capacidad	1	3	3	3	3	3	3
Grandes constructores, principales clientes	2	4	8	3	6	4	8
Altos costos para ingresar a nuevos mercados	1	3	3	4	4	3	3
Estrechamente ligado al sector	3	2	6	2	6	3	9
Pequeños constructores, atendido por la competencia	4	4	16	3	12	2	8
Externos							
Posibilidad de ingreso a nuevos mercados	4	4	16	4	16	4	16
Expectativa de crecimiento de la demanda	4	4	16	4	16	4	16
Reducción de tarifas de energía eléctrica	2	1	2	1	2	1	2
Desarrollo del sector minero	2	3	6	4	8	2	4
Situación económica del país	3	3	9	2	6	1	3
Apertura al mercado andino	2	2	4	3	6	4	8
Dependencia de la materia prima importada	1	1	1	1	1	2	2
Ingreso de nuevos competidores	1	2	2	2	2	4	4
			132		130		124

De la matriz QSPM, obtenemos que la estrategia recomendable que debe seguir la empresa es la de penetración del mercado, que le permita llegar a atender a los pequeños constructores y continuar atendiendo a los grandes constructores. Por otro lado esta estrategia podría ser complementada con la estrategia de desarrollo de nuevos productos, dirigido a los sectores mineros e industriales del país.

5.9 Implementación y control de la estrategia

Para la implementación de la estrategia definida por la matriz QSPM, se debe incluir las siguientes actividades:

- Diseñar e implementar una campaña publicitaria y de marketing para crear conciencia sobre los productos de CAASA en el mercado.
- Evaluar a los clientes que participan en los canales del mercado nacional, que incluya a los mayoristas y a los distribuidores minoristas. Esto permitirá tener el control en los canales de distribución.
- Apoyarse en la informática como instrumento de gestión al servicio de la organización, así como la herramienta de gestión al servicio del marketing y de fidelización del cliente.
- Promover y capacitar a los clientes en la realización de consultas y de operaciones comerciales en línea mediante la utilización de la tecnología de Internet.
- Optimizar el sistema de información gerencial que permita el control de los indicadores relevantes para la empresa.
- Realizar un inventario de habilidades del personal actual de la organización y seleccionar a los más aptos para el seguimiento y control del plan.

Para el control de la estrategia, la organización deberá tener un sistema adecuado de medición de resultados de los esfuerzos que se realizan en la ejecución del plan.

Por otro lado, la empresa deberá monitorear constantemente el comportamiento de los clientes en el mercado, así como la reacción que la implementación del plan producirá en la competencia.

Debe participarse a la empresa en su conjunto que para el logro de la competitividad no basta ser eficiente en el último eslabón de la cadena, ya que si los demás eslabones no hacen su aporte, el esfuerzo puede ser inútil.

CAPITULO VI. Conclusiones

- La empresa actualmente puede establecer un modelo de planeamiento estratégico adaptativa.
- Del análisis estratégico realizado a la empresa, la estrategia que debe seguir la empresa es la de penetrar en el mercado, complementada estrechamente con el desarrollo de nuevos productos.
- Del balance de las oportunidades y fortalezas de la empresa, los productos que comercializa la empresa representan una gran posibilidad de crecimiento debido a que estos gozan de una excelente calidad.
- La implementación de esta estrategia, demandará la ejecución de agresivas campañas publicitarias y de marketing, acompañadas de adecuadas estrategias de producción y distribución.
- Favorece el establecimiento de esta estrategia el hecho de que la competencia presenta barreras comerciales fácilmente superables, como son la de distribución y el alcance geográfico.
- Los principales desafíos de la empresa son mejorar su eficiencia, su rentabilidad a través de operaciones que impulsen esquemas de bajos costos operativos, y fundamentalmente llegar a los mercados con productos de mayor valor agregado.
- Finalmente, del análisis efectuado a la empresa, ésta se encuentra realizando un trabajo coordinado en equipo de todas las áreas, para llevarla adelante con una visión exportadora, de desarrollo y de crecimiento, con la finalidad de llegar con productos confiables y con un servicio de calidad a los clientes.

CAPITULO VII. Recomendaciones

- La empresa deberá a corto plazo establecer un modelo de planeamiento estratégico anticipativo, que sea concordante con la visión y misión de la empresa.
- El principal desafío de la empresa será contrarrestar la coyuntura de la industria siderúrgica tanto nacional como internacional, por lo cual debe realizar frecuentemente el control y el ajuste requerido a la estrategia elegida.
- Continuar con la identificación de nuevos productos para mercados no dependientes del sector de construcción.
- La empresa debe realizar un análisis de los beneficios y tendencias de la comercialización de acero por medio de internet.
- Implementar sistemas de información que agregan valor a la empresa como gestión de relación con el cliente (CRM) y gestión de cadena de abastecimiento (SCM).
- Mantener la capacidad de desarrollo interno de la empresa, el cual trae como beneficio el incremento de la capacidad de innovación en la organización.

CAPITULO VIII. Bibliografía

- Innovación Siderúrgica. Revista Técnica Informativa CONSTRUCTIVO al día, edición 7, Julio 2000.
- Aceros Arequipa invertirá US\$ 19 Millones en el período 2000-2001. Diario Gestión, 17/07/2001
- Precios de productos de acero bajarían hasta en 4% por reducción arancelaria. Diario Gestión, 06/07/2001
- Perfiles Financieros: Corp. Aceros Arequipa S.A. Empresa Apoyo Consultoría. Abril 2001
- Un Gigante de Acero. Revista SNI Industria Peruana, Febrero 2001.
- Una megafusión aceleraría el paso hacia la consolidación siderúrgica, Por Bhushan Bahree, en París, Carlta Vitzthum, en Madrid, y Philip Shishkin, en Bruselas, The Wall Street Journal Americas, 19/02/01
- Reciclando para el futuro, Rumbos N°26, Perú 2001
- Un Nuevo Modelo de Gobierno. David Osborne y Ted Gaebler. Ediciones Guernika, México, 1994.
- Dirección Estratégica, Samuel Certo y Paul Peter. Ed. McGraw-Hill, Colombia, 1998.
- Gente del acero, Canal de información institucional de SIDOR con la comunidad, Año 2, N°8, Nov –Dic 2001
- Gente del acero, Canal de información institucional de SIDOR con la comunidad, Año 2, N°1, Julio 2000
- V Congreso Siderurgico Nacional. IVES. Políticas para el sector Siderúrgico. Martin Berardi, Setiembre 2001
- V Congreso Siderurgico Nacional. IVES. Industria Siderúrgica y Metalmecánica de Venezuela. Oscar Machado, Setiembre 2001
- Exportaciones de SiderPerú y mejora de construcción dinamizan el mercado de hierro y acero. Diario Gestión. 21/12/01

- Minería y construcción liberarán crecimiento sectorial en el 2002. Diario Gestión. 10/12/01
- Programa Mivivienda podría elevar consumo de acero al promedio latinoamericano. Diario Gestión. 06/11/01
- E-Commerce del acero, www.infoweek.com.mx/articulo.php
- Corporación Aceros Arequipa S.A., www.acerosarequipa.com
- Hilsa Mex, www.hilsamex.com.mx
- Siderúrgica del Orinoco CA, www.sidor.com.ve
- Siderar, www.siderar.com
- Diario Gestión, www.gestion.com.pe
- Instituto Nacional de Estadística e Informática, www.inei.gob.pe
- Comisión Nacional Supervisora de empresas y valores, www.conasevnet.gob.pe
- Apoyo S.A., www.apoyo.com
- Ministerio de Industria, Turismo, Integración y Negociaciones Comerciales Internacionales, www.mitince.gob.pe
- Bolsa de Valores de Lima, www.bvl.gob.pe
- Apoyo y asociados internacionales S.A.C., www.aai.com.pe

CAPITULO IX. Apéndice

A continuación, se presenta un glosario de términos usados en el presente trabajo:

- **CAASA** Corporación Aceros Arequipa S.A.
- **Comodity** Define a las mercaderías de primera necesidad, son bienes que pueden reemplazarse por otro similar que cumple con los mismos requisitos.
- **Dumping** Producto que se introduce en el mercado de otro país a un precio inferior a su valor normal, cuando su precio de exportación al exportarse de un país a otro sea menor que el precio comparable.
- **Integración vertical.** Fusión de dos o más empresas no competidoras, situadas a distinto nivel de la producción o distribución. Puede ser hacia atrás p hacia delante
- **Matriz BCG** Matriz de Business Consulting Group
- **Matriz FODA** Matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.
- **Matriz IE** Matriz interna – externa
- **Matriz SPACE** Matriz de posición estratégica interna y externa
- **MPS** Planeación maestra de producción
- **MRP** Planeación de requerimiento de materiales
- **PBI** Producto bruto interno
- **Productos largos** Incluye a las barras de construcción, alambrones, perfiles y las barras lisas.
- **Productos planos** Incluye a las planchas y bobinas.
- **QSPM** Matriz de planeamiento estratégico cuantitativo
- **SiderPerú** Empresa Siderúrgica del Perú S.A.
- **Sistema ERP** Sistema de información de planeación de recursos empresariales