



Facultad de Ciencias Empresariales
Sede Rosario - Campus Pellegrini
Carrera: Licenciatura en Comercialización

Trabajo Final de Carrera Título:

“De Proveedor a Socio”

***Evaluación de las fortalezas y debilidades de una alianza estratégica
entre dos empresas metalúrgicas. Año 2012.***

(EC)

Alumno: Matías Wolkowicz matiaswolkowicz@hotmail.com

Tutor de Contenidos: Ruben Pavetto

Tutor Metodológico: Magdalena Carrancio

Marzo 2017

Índice

Introducción:.....	4
Capítulo 1 Problematización del Estudio de Caso:	5
1.1. Descripción de la organización:.....	5
1.1.1. Aspectos históricos:.....	5
1.1.2. Misión:.....	6
1.1.3. Valores:.....	6
1.1.4. Visión:	6
1.1.5. Localizaciones:.....	7
1.2. Descripción del Caso de Estudio:	7
1.3. Justificación de los motivos por los que se eligió el caso:.....	9
Capítulo 2 Marco Teórico:	10
2.1. Estrategia Comercial:.....	10
2.2. Alianza estratégica:.....	12
2.3. Fidelización de clientes:.....	14
2.4. Calidad de servicios:	15
2.5. Penetración de Mercados:.....	17
2.6. Pronóstico de Ventas:	18
Capítulo 3 Metodología:.....	22
3.1. Tipo de Estudio:.....	22
3.2. Tipo de investigación:.....	22
3.3. Métodos de recolección de datos:	22
3.4. Tipo de estudio según como se recoge información:.....	22
3.5. Procedimientos:	23
Capítulo 4 Análisis, resultados y cursos de acción:	24
4.1. Análisis:	24
4.1.1. Cadena de suministros:.....	25
4.1.2. Clasificación de los clientes:	27
4.1.3. Clasificación de los productos:.....	28
4.1.4. Análisis de ventas de AMB – período 2010 / 2012:.....	28
4.1.5. Pronósticos de ventas de AMB para el año 2013:.....	36
4.1.6. Análisis comparativo: año 2012 – año 2013 Proyectado:	40
4.1.7. Análisis comparativo: año 2013 Proyectado – año 2013 Real:.....	42
4.2. Cursos de acción:	47

Conclusiones:	48
Fortalezas:.....	49
Debilidades:	49
Situación actual:	50
Otras experiencias de alianzas estratégicas exitosas:	53
Anexos:.....	55
Bibliografía:.....	64

Introducción:

Las alianzas estratégicas son acuerdos que celebran dos empresas con la finalidad de trabajar en conjunto y así lograr que cada una pueda alcanzar sus objetivos. Se trata de una metodología de cooperación muy frecuente en el contexto empresarial.

Las alianzas estratégicas pueden permitir que los socios aporten productos, tecnología, conocimientos o capital, por citar algunas posibilidades. La finalidad es desarrollar sinergias: aquello que se genera cuando dos o más factores brindan en conjunto un resultado superior al que se obtendría con la suma de los resultados individuales. Dicho de otro modo, la alianza estratégica permite llegar a un resultado mejor que al que arribarían los socios por separado.

En este contexto, nos abocaremos al Estudio del Caso de la empresa Aceros Argentina SA, que realizó una alianza estratégica con la empresa Aceros Mittal Brasil(a partir de ahora será identificada como AMB), ambas empresas pertenecientes al grupo ArcelorMittal.

El objetivo de esta alianza fue conocer en mayor profundidad el mercado brasilero para mejorar el nivel de ventas y servicio, ya que hasta ese momento Aceros Argentina SA no tenía conocimiento del mismo, limitándose su función a la venta de materiales solicitados por Aceros Mittal Brasil(AMB), quien después los distribuía en el mercado brasilero.

La finalidad de este Estudio de Caso es conocer el resultado que arrojó esta alianza estratégica entre estas dos empresas.

El presente Trabajo se estructura en cuatro capítulos. En el primero se aborda la problematización del Caso donde se describe la organización contando su historia, visión, misión y valores, luego se procede a la descripción del Caso de estudio contando cuál es la problemática que se abordará, los objetivos que se persiguen y la justificación de los motivos por los cuales se eligió el caso.

En el segundo capítulo se desarrollará el marco teórico del Caso de Estudio.

En el tercer capítulo se indicará la metodología del Caso de Estudio, donde se verán el tipo de Estudio, tipo de investigación, se analizará la definición del universo y muestra del trabajo y, finalmente, el método de recolección de datos.

En el cuarto capítulo se analizarán los resultados y se desarrollarán los cursos de acción. Finalmente veremos la conclusión y se mostrarán los anexos.

Capítulo 1 Problematización del Estudio de Caso:

1.1.Descripción de la organización:

Tal y como dijimos anteriormente nos enfocaremos en la descripción de la empresa Aceros Argentina SA, empresa que formó una alianza estratégica con AMB.

1.1.1. Aspectos históricos:

Aceros Argentina SA nace en octubre de 1942 como consecuencia de la escasez de acero ocasionada por la II Guerra Mundial, que amenazó seriamente el proceso argentino de industrialización y frenó una parte importante de la actividad productiva del país. En este contexto, y consciente de la necesidad de comprometerse con las comunidades de su entorno, el Ing. Arturo Acevedo junto a un grupo de empresarios sentaron las bases de un proyecto que aún hoy sigue vigente.

La primera planta productiva estuvo ubicada en la ciudad de Rosario (provincia de Santa Fe) y comenzó sus operaciones con 450 obreros. En su primer año, logró una producción aproximada de 3.500 toneladas de acero. Luego de años de crecimiento, Aceros Argentina SA traslada su planta productiva a un predio más grande y con mejor funcionalidad industrial en la ciudad de Villa Constitución (Santa Fe). Allí se concretará el gran proyecto de montar una planta siderúrgica integrada, que incluya el proceso productivo desde el mineral de hierro hasta el producto final, logrado con la inauguración de las plantas de Reducción Directa y Acería.

Debido a su crecimiento y necesidad de diversificar su producción, durante las décadas de los años setenta y ochenta, Aceros Argentina SA adquirió la empresa Santa Rosa y se fusionó con la firma Gurmendi, produciendo productos trefilados en la planta de La Tablada (provincia de Buenos Aires). También inauguró la planta Indema en la ciudad de Villa Mercedes (provincia de San Luis), donde actualmente se producen mallas y clavos.

De esta manera, Aceros Argentina SA se posicionó como una de las mejores productoras de acero en el país. Con este prestigio, se fusionó con la empresa brasileña Belgo Mineira, perteneciente al grupo siderúrgico Arcelor. Después, las empresas Arcelor y Mittal, líderes en producción y facturación de acero a nivel mundial respectivamente, conformaron el Grupo ArcelorMittal.

Hoy, Aceros Argentina SA Grupo ArcelorMittal es parte del grupo productor de acero N°1 del mundo. Con operaciones en más de 60 países, el Grupo produce más de 100 millones de toneladas al año, lo que representa aproximadamente el 10% de la producción mundial. (Sitio web de la empresa, 2012)

1.1.2. Misión:

Aceros Argentina SA es una compañía siderúrgica productora de aceros largos que abastece a los sectores de la construcción civil, petróleo, energía, automotriz, agro e industria en general. El acero que fabrica forma parte de la vida cotidiana y no podríamos vivir de la manera que lo hacemos sin él. Puentes, autopistas, edificios, automóviles, ferrocarriles, electrodomésticos, herramientas de mano y muchos objetos más no existirían sin el acero como componente.

Cuenta con más de 70 años de historia en el país, siendo líderes en el mercado interno; y actualmente formando parte del Grupo ArcelorMittal, el principal productor siderúrgico y minero a escala mundial, con el que se han propuesto el gran objetivo de hacer el acero más sustentable.

Producir acero bajo los más altos estándares de calidad teniendo como premisas la seguridad, competitividad y sustentabilidad, para superar las expectativas de sus clientes y acompañar el desarrollo de infraestructura que el país necesita; y de esta manera poder transformar el mañana.

1.1.3. Valores:

La posición de Aceros Argentina SA en la industria siderúrgica conlleva grandes responsabilidades. Es por ello que asumen el compromiso de adoptar principios de actuación reconocidos a escala mundial, sin desconocer las necesidades de las comunidades locales. Quieren ser impulsores de la siderurgia del futuro y tienen una clara visión de hacia dónde van, que se sustenta en un sólido conjunto de valores:

Sustentabilidad: Se encuentran liderando la evolución de la producción siderúrgica para garantizar el mejor futuro posible para la industria del país y para las generaciones venideras. Su compromiso con el mundo en que vivimos va más allá de los resultados económicos y tiene en cuenta la seguridad y el bienestar de las personas que emplean y de las comunidades de las que formamos parte.

Calidad: Su visión trasciende los límites del presente para imaginar cómo será la industria siderúrgica del mañana. A través del talento de sus empleados e innovadores productos, crean soluciones de referencia a escala mundial para sus clientes.

Liderazgo: Son pensadores audaces con una clara visión del futuro del acero: el tejido de la vida. Se sienten orgullosos de sus logros y espíritu emprendedor, que los ha llevado a la vanguardia la industria siderúrgica argentina.

1.1.4. Visión:

Consolidar su liderazgo y ser referentes en el segmento de aceros largos a través de una gestión de negocio sustentable bajo la administración de un gobierno corporativo que garantice la transparencia y vele por el desarrollo a largo plazo de la compañía en armonía con el medio ambiente, la comunidad y los diferentes públicos con que nos vinculamos. (Sitio web de la empresa, 2012)

1.1.5. Localizaciones:

Aceros Argentina SA Grupo ArcelorMittal cuenta con instalaciones industriales modernas y de gran magnitud en 5 ciudades de Argentina. En su principal predio productivo de Villa Constitución (provincia de Santa Fe) posee un proceso de producción integrado: un puerto de minerales, una planta de Reducción Directa con proceso Midrex, Acería con hornos de arco eléctrico y máquinas de colada continua, trenes de laminación de última generación y planta de trefilado y galvanizado de alambres. Parte del proceso productivo también se finaliza en sus otras plantas en las ciudades de Rosario (Santa Fe), San Nicolás y La Tablada (Buenos Aires), donde se ubica su sede corporativa, y en las plantas productoras de mallas y clavos en la ciudad de Villa Mercedes (San Luis). (Sitio web de la empresa, 2012)

1.2. Descripción del Caso de Estudio:

Aceros Argentina SA grupo ArcelorMittal es una empresa oligopólica que actualmente posee aproximadamente el 65% del mercado interno argentino con presencia internacional. Dentro de esa presencia internacional, Aceros Argentina SA provee a Aceros Mittal Brasil (AMB) los materiales que ellos distribuyen en el mercado brasilero. Ya que ambas empresas pertenecen al mismo grupo, Aceros Argentina SA introduce los productos en el mercado brasilero pero siempre a través de AMB. Aceros Argentina SA no puede vender directamente estos productos a Brasil.

Hasta el momento de forjar la alianza estas empresas conocían muy poco una de la otra, sólo sabían que pertenecían a un mismo grupo y el tipo de productos que fabricaban y comercializaban. Para Aceros Argentina SA, AMB era como una caja negra, una vez que el producto llegaba a Brasil, Aceros Argentina SA daba por terminada su labor.

A fines del año 2012, y ante la presencia de varias amenazas e imprevistos, cambios en el negocio mundial del acero y la consecuente caída de las ventas, se decidió avanzar un paso más y realizar una alianza entre ambas empresas con la premisa de profundizar el nivel de conocimiento del mercado brasilero para aumentar las ventas y fidelizar los principales clientes. El presente Estudio De Caso intenta analizar las fortalezas y debilidades de dicha alianza.

Esta alianza estratégica consistió en:

- Interacción entre diferentes áreas de ambas empresas e intercambio de conocimientos (gerencia de marketing de Aceros Argentina SA con gerencia de ventas de AMB; gerencia de planificación comercial de Aceros Argentina SA con gerencia de planificación logística de AMB; gerencia de desarrollo de productos de Aceros Argentina SA con gerencia de producción de AMB).
- Intercambio de información sobre los distintos procesos en ambas empresas, ya que, como dijimos, estas empresas conocían muy poco una de la otra antes de esta alianza, sólo sabían que pertenecían a un mismo grupo y el tipo de productos que fabricaban y comercializaban.

- Visitas constantes a Brasil de personal comercial y técnico de Aceros Argentina SA, permitiendo realizar visitas a clientes claves para conocer cuáles eran sus inquietudes y necesidades.
- Desarrollo de productos de Aceros Argentina SA con aceros especiales para satisfacer necesidades concretas de los clientes de AMB.

A continuación desarrollaremos dos aspectos que nos permitirán comprender mejor el contexto de la problemática estudiada. Nos referimos al cambio en el negocio mundial del acero y a la sobreproducción de acero por parte de China, temas íntimamente relacionados:

Cambio en el negocio mundial del acero:

El sector del acero es cíclico y su rendimiento jalona la economía mundial, haciendo que la óptima dinámica del sector sea un buen indicador de la economía de la región.

Durante la última década, el sector a nivel global ha crecido de manera fenomenal, sobre todo debido al crecimiento de los países BRIC (Brasil, Rusia, India y China), entre los cuales se destaca China. Desde 2001, el sector ha vivido tanto su mayor repunte como su mayor desaceleración, pero en general, la producción mundial de acero presentó una tasa media de crecimiento calculado de alrededor del 6,0%, mientras que el aumento del consumo anual creció el 5,5%.

Pero no todo es positivo para este mercado: la crisis de la deuda europea afectó la confianza de los inversionistas que pusieron un alto a las inversiones en proyectos de infraestructura a gran escala en Europa, y redujeron la disponibilidad de capital para el crecimiento.

Los aspectos políticos también agravan la situación, pues el afán de los gobiernos por garantizar y proteger el empleo conduce a una sobreproducción siderúrgica que amenaza la rentabilidad del sector.

Sobreproducción de acero de China amenaza al mundo:

El principal inconveniente que se presenta es que China pasó de ser un gran consumidor durante la década del 2000 a un gran productor de acero durante comienzos de la década de 2010, generando una sobreproducción de acero en el mundo, además a bajos costos y, por ende, con precios más competitivos.

Esto influye directamente en las ventas que Aceros Argentina SA le realiza a Brasil, ya que el mercado brasileño podría abastecerse de productos chinos. La ventaja competitiva que juega a favor de Aceros Argentina SA es la mano de obra de alta calidad, frente a la mano de obra china, que, al ser más barata, es también de menor calidad. Por eso uno de los objetivos que persiguió esta alianza estratégica es la fidelización de los clientes brasileños para que continúen comprando productos Aceros Argentina SA.

Esta alianza estratégica tuvo como finalidad profundizar el nivel de conocimiento del mercado brasileño a los efectos de mejorar el nivel de servicio. Para ello se implementaron las siguientes acciones:

1. Determinar los principales clientes brasileños.

2. Penetrar el mercado brasilero.
3. Mejorar cumplimiento de entrega de productos.
4. Incrementar el volumen de ventas con respecto al año anterior.
5. Fidelizar los clientes brasileros.
6. Mejorar calidad de productos.

Dado lo antedicho, este Estudio pretende conocer ¿Qué fortalezas y debilidades arrojó la alianza estratégica llevada a cabo en el año 2012 entre Aceros Argentina SA y AMB? ¿Se consiguió el aumento esperado en las ventas del año 2013? Particularmente, ¿Qué acciones comerciales o estrategia comercial se llevaron a cabo y como se logró la fidelización de los clientes?

Para su resolución formulamos los siguientes objetivos de investigación:

- ✓ Indagar sobre la estrategia de Ventas, a fin de conocer si se logró:
 - Incremento del volumen de ventas para el año 2013, de acuerdo a lo pronosticado.
 - Mejora del cumplimiento de entregas.
 - Comparación de lo pronosticado para el año 2013 con lo realmente se vendió ese año.
- ✓ Establecer si se logró la fidelización de los clientes claves de AMB teniendo en cuenta la clasificación realizada a nivel clientes y productos.
- ✓ Evaluar (Determinar) las sinergias desarrolladas entre las dos empresas a fin de reconocer Fortalezas y debilidades de la unión.

1.3. Justificación de los motivos por los que se eligió el caso:

Este análisis se realizó para conocer de qué manera, en un contexto de permanente cambio en la industria, una alianza estratégica entre dos empresas influye en la relación entre ambas y permite obtener mejores resultados que no se podrían lograr sin la existencia de dicha alianza y unión de sinergias.

Capítulo 2 Marco Teórico:

Partiendo de los interrogantes anteriormente formulados, vamos a detallar algunas variables involucradas en la problemática que serán abordadas en el presente marco teórico:

1. Estrategia comercial.
2. Alianza estratégica.
3. Fidelización de clientes.
4. Calidad de servicio.
5. Penetración de mercado.
6. Pronóstico de ventas.

2.1. Estrategia Comercial:

Consiste en acciones que se llevan a cabo para alcanzar determinados objetivos relacionados con el marketing y las ventas, tales como dar a conocer un nuevo producto, aumentar las ventas o lograr una mayor participación en el mercado.

Para formular o diseñar estrategias de marketing, además de tomar en cuenta nuestros objetivos, recursos y capacidad, debemos previamente analizar nuestro público objetivo, de tal manera que en base a dicho análisis podamos, por ejemplo, diseñar estrategias que nos permitan satisfacer sus necesidades o deseos, o que tomen en cuenta sus hábitos o costumbres.

Pero además de analizar nuestro público objetivo, también debemos previamente analizar la competencia, de tal manera que en base a dicho análisis podamos, por ejemplo, diseñar estrategias que nos permita aprovechar sus debilidades, o que se basen en las estrategias que estén utilizando y que mejores resultados les estén dando.

Para una mejor gestión de las estrategias de marketing, éstas se suelen dividir o clasificar en estrategias destinadas a 4 aspectos o elementos de un negocio: estrategias para el producto, estrategias para el precio, estrategias para la plaza (o distribución), y estrategias para la promoción (o comunicación). Conjunto de elementos conocido como las 4 Ps o la mezcla (o el mix) de marketing (o de mercadotecnia).

Veamos a continuación algunos ejemplos de estrategias de marketing que podemos aplicar para cada elemento que conforma la mezcla de marketing:

Estrategias para el producto:

El producto es el bien o servicio que se ofrece o vende a los consumidores. Algunas estrategias que podemos formular relacionadas al producto son:

- Agregarle a nuestro producto nuevas características, atributos, beneficios, mejoras, funciones, utilidades, usos.
- Cambiarle a nuestro producto el diseño, la presentación, el empaque, la etiqueta, los colores, el logotipo.

- Lanzar una nueva línea de producto complementaria a la que ya tenemos; por ejemplo, si nuestro producto consiste en jeans para damas, podríamos lanzar una línea de zapatos o carteras para damas.
- Ampliar nuestra línea de producto; por ejemplo, aumentar el menú de nuestro restaurante, o sacar un nuevo tipo de champú para otro tipo de cabello.
- Lanzar una nueva marca (sin necesidad de sacar del mercado la que ya tenemos); por ejemplo, una nueva marca para nuestro mismo tipo de producto pero dedicada a un público con mayor poder adquisitivo.
- Adicionarle a nuestro producto servicios complementarios; por ejemplo, la entrega del producto a domicilio, la instalación del producto, el servicio técnico o de mantenimiento, garantías, políticas de devoluciones.

Estrategias para el precio

El precio es el valor monetario que le asigna al producto al momento de ofrecerlo o venderlo a los consumidores. Algunas estrategias que podemos diseñar relacionadas al precio son:

- Lanzar al mercado un nuevo producto con un precio bajo con el fin de lograr una rápida penetración, una rápida acogida o hacerlo rápidamente conocido.
- Lanzar al mercado un nuevo producto con un precio alto con el fin de aprovechar las compras hechas como producto de la novedad del producto.
- Reducir nuestros precios con el fin de atraer una mayor clientela o incentivar las ventas.
- Aumentar nuestros precios con el fin de lograr un mayor margen de ganancia.
- Reducir nuestros precios por debajo de los de la competencia con el fin de bloquearla y ganarle mercado.
- Aumentar nuestros precios por encima de los de la competencia con el fin de crear en nuestros productos una sensación de mayor calidad.
- Ofrecer descuentos por pronto pago, por volumen o por temporada.

Estrategias para la plaza o distribución:

La plaza o distribución hace referencia a las plazas o puntos de venta en donde el producto es ofrecido o vendido a los consumidores, así como a la forma en que es distribuido o trasladado hacia dichas plazas o puntos de venta. Algunas estrategias que podemos establecer relacionadas a la plaza o distribución son:

- Hacer uso de intermediarios (por ejemplo, agentes, distribuidores, minoristas) con el fin de lograr una mayor cobertura de nuestro producto.
- Abrir un nuevo local comercial.
- Crear una página web o una tienda virtual para nuestro producto.
- Ofrecer o vender nuestro producto a través de llamadas telefónicas, envío de correos electrónicos o visitas a domicilio.
- Ubicar nuestros productos en todos los puntos de venta habidos y por haber (estrategia de distribución intensiva).
- Ubicar nuestros productos solamente en los puntos de venta que sean convenientes para el tipo de producto que vendemos (estrategia de distribución selectiva).
- Ubicar nuestros productos solamente en un punto de venta que sea exclusivo (estrategia de distribución exclusiva).

- Aumentar el número de vehículos distribuidores o de reparto.

Estrategias para la promoción o comunicación:

Según el Sitio Web Crece Negocios (año 2014) la promoción o comunicación consiste en dar a conocer, informar o hacer recordar la existencia del producto a los consumidores, así como persuadir, estimular o motivar su compra, consumo o uso. Algunas estrategias que podemos aplicar relacionadas a la promoción o comunicación son:

- Ofrecer la adquisición dos productos por el precio de uno.
- Ofrecer la adquisición un segundo producto a mitad de precio por la compra del primero.
- Trabajar con cupones o vales de descuentos.
- Brindar descuentos especiales en determinados productos y en determinadas fechas.
- Crear un sorteo o un concurso entre nuestros clientes.
- Darle pequeños regalos u obsequios a nuestros principales clientes.
- Anunciar en diarios o en revistas especializadas.
- Anunciar en sitios de anuncios clasificados en Internet.
- Participar en una feria o exposición de negocios.
- Habilitar un puesto de degustación.
- Organizar algún evento o actividad.
- Colocar carteles o afiches publicitarios en la fachada del local de nuestra empresa.
- Colocar láminas publicitarias en los exteriores de los vehículos de nuestra empresa.
- Alquilar espacios publicitarios en letreros o paneles ubicados en la vía pública.
- Imprimir y repartir folletos, volantes, tarjetas de presentación.

2.2. Alianza estratégica:

Una alianza estratégica es un acuerdo realizado por dos o más partes para alcanzar un conjunto de objetivos deseados por cada parte independientemente. Esta forma de cooperación se encuentra entre las fusiones y adquisiciones y el crecimiento orgánico. Las alianzas estratégicas ocurren cuando dos o más organizaciones se unen para conseguir beneficios mutuos.

Los socios pueden aportar a la alianza estratégica con recursos tales como productos, medios de distribución, procesos de manufactura, recaudación de fondos para proyectos futuros, capital, conocimiento, experiencia, o propiedad intelectual. La alianza es una cooperación o colaboración la cual tiene como objetivo llegar a una sinergia en la cual cada uno de los socios espera que los resultados obtenidos, sean mejores que los resultados alcanzados por sí mismos. Las alianzas casi siempre comprenden la transferencia de tecnología, especialización económica, gastos y riesgos compartidos. (Mowery D., Oxley, J. 1996).

Objetivos de las alianzas estratégicas:

- Soluciones todo en uno.
- Desarrollar sinergias entre las partes.
- Trabajar en conjunto y así lograr que cada parte alcance sus objetivos.

- Compartir productos, tecnologías, conocimientos o capital.
- Flexibilidad.
- Adquisición de nuevos clientes.
- Aumenta fortalezas, disminuye debilidades.
- Acceso a nuevos mercados y tecnologías.
- Riesgos compartidos.

Importancia de las alianzas estratégicas:

Las alianzas estratégicas se han desarrollado desde una opción a una necesidad en muchos mercados e industrias. La variación en los mercados y requisitos, incrementan la necesidad de hacer una alianza estratégica. Es muy importante tomar en cuenta e integrar la alianza estratégica en la estrategia de negocios que realice la empresa para mejorar los productos y servicios, entrar a nuevos mercados, apalancar nueva tecnología y poder invertir en Research and Development. Hoy en día, las compañías multinacionales tienen diversas alianzas tanto en mercados internos como también sociedades globales, en algunas ocasiones con el competidor, esto puede resultar en un desafío ya que se debe mantener la competitividad y también la protección de los intereses personales de cada organización durante la alianza. Hoy en día, la administración de una alianza se enfoca en el apalancamiento de las diferencias para poder crear algo de valor para el consumidor, encargarse de problemas internos, enfrentarse a los competidores y la toma de riesgos, parte que ha sido una preocupación para muchas organizaciones.

Ciclo de vida de las alianzas estratégicas:

Formación:

Para Wohlstetter P. y Malloy C. (2005) formar una alianza estratégica, es un proceso que implica varios pasos importantes mencionados a continuación:

- **Formulación de la estrategia:** En esta fase, se examina la posibilidad de crear una alianza estratégica y se examinan los objetivos, posibles problemas, estrategias de obtención de recursos para la producción, tecnología y personal. Es necesario que los objetivos de la empresa y de la empresa aliada, sean compatibles.
- **Evaluación de socios:** En esta fase, los posibles socios para la alianza son analizados, con el fin de encontrar el adecuado para poder trabajar juntos. Una organización debe conocer las debilidades, las fortalezas de la otra empresa antes de hacer una alianza con la misma. También se debe tomar en cuenta el estilo de administración que tiene la otra organización para poder lograr una compatibilidad.
- **Negociaciones:** Después de haber elegido al socio ideal para la alianza, prosigue la realización de contratos. Al principio, todas las partes involucradas, discuten sobre sus metas y objetivos para ver si son realistas y factibles. Luego cuando se llega a un acuerdo, se asignan los respectivos roles en la alianza.

Operación:

En esta fase, se hace una estructura interna en la que se dividen las diferentes funciones de la organización. Cuando se está operando, la estrategia se convierte como en una nueva empresa pero con personal de las empresas asociadas que trabajan para lograr los objetivos establecidos y mejorar el desempeño de la alianza la cual requiere una estructura y procesos efectivos pero sobre todo, un buen y fuerte liderazgo. Los presupuestos deben estar unidos al igual que los recursos que utilizan y el desempeño de la alianza debe ser medido y evaluado.^{7 5}

Fin de la alianza:

Hay varias formas en las que una alianza estratégica llega a su final:⁵

- **Final Natural:** Cuando los objetivos por los cuales se hizo la estrategia, son alcanzados y no se requiere más cooperación del aliado. Un ejemplo de un fin natural de una estrategia, es cuando las empresas Dassault y British Aerospace, se unieron para realizar un modelo de avión de combate y cuando se terminó, la cooperación del aliado ya no fue necesaria.
- **Extensión:** Después de cumplir el objetivo principal de la alianza, las organizaciones deciden extender la cooperación hacia otros productos o procesos futuros. Un ejemplo es el caso de Renault cuando trabajo en conjunto con Matra al realizar tres exitosas generaciones de la minivan Espace.
- **Terminación prematura:** En este caso, la alianza estratégica termina antes de que se cumplan los objetivos por la cual se había creado.
- **Continuación exclusiva:** Si uno de los aliados desea abandonar antes de que se cumpla el objetivo, la otra organización, la otra parte puede decidir si continuará el proyecto por su cuenta.
- **Adquisición de socio:** Las compañías fuertes, algunas veces se les presenta la oportunidad de hacerse cargo de los socios más pequeños. Si la empresa adquiere otro socio, la alianza con el anterior llega a su fin.

2.3.Fidelización de clientes:

La fidelización es un concepto de marketing que designa la lealtad de un cliente a una marca, producto o servicio concretos, que compra o a los que recurre de forma continua o periódica.

La fidelización se basa en convertir cada venta en el principio de la siguiente (Gómez, 2012). Trata de conseguir una relación estable y duradera con los usuarios finales de los productos que vende. Un plan de fidelización debe mostrar tres “C”: captar, convencer y/o conservar. Algunos de los planes de fidelización más conocidos son los programas de puntos de las aerolíneas, los hoteles, las tarjetas de crédito, entre otros (Rodríguez, 2007).

Fidelización es un término que utilizan, básicamente, las empresas orientadas al cliente, donde la satisfacción del cliente es un valor principal. Sin embargo, las empresas orientadas al producto se esfuerzan en vender sus bienes y servicios ignorando las necesidades e intereses del cliente.

Estrategia de fidelización:

Una empresa establece su estrategia de fidelización con el objetivo de mantener sus clientes activos y, si es posible, aumentar la cifra de negocio con ellos.

Cuando un consumidor compra un producto, pueden ocurrir tres cosas distintas:

- Que no vuelva a comprar el producto
- Que vuelva a comprarlo
- Que compre el mismo artículo, pero de otra marca

Evidentemente, las agencias de publicidad y comunicación son capaces de diseñar planes de fidelización, basándose en promociones más o menos sofisticadas. La fidelización (a una marca, una empresa, etc.) se consigue superando las expectativas del cliente.

Las estrategias de fidelización de clientes pasan a día de hoy por mejorar su experiencia como tal desde el comienzo de la relación entre la empresa y el consumidor; esto significa que ya no hay que esperar a que el proceso de compra se haya producido para hablar de fidelización, sino que la misma empieza desde el primer instante en el que el cliente entra en contacto con el negocio. Distintas estrategias de experiencia del cliente se han ido desarrollando; quizá una de las más curiosas pasa por el marketing personalizado (por ejemplo, los vídeos personalizados, que hacen que el cliente sienta un trato mucho más cercano con las marcas).

La estrategia de fidelización empieza con la formación de los empleados de la propia empresa para que adopten el siguiente paradigma: la calidad de un producto o servicio conduce a la satisfacción del cliente, que lleva a la fidelización del cliente, que lleva a la rentabilidad. La fidelización confía en la publicidad y la comunicación “boca a boca” para transmitir las ventajas y beneficios que disfrutaban los clientes fidelizados y así atraer a nuevos clientes.

2.4. Calidad de servicios:

Antecedentes:

Desde la antigüedad, el hombre siempre ha buscado satisfacer sus necesidades mediante lo que estos producían. Al pasar el tiempo, la forma de obtener los productos cambió porque ahora tenían que desplazarse a grandes distancias. Luego, esto fue reemplazado con la aparición de centros de abastecimientos, por ejemplo los mercados, ya que en estos había más variedad de productos. Más adelante, los agricultores mejoraron sus productos debido a la alta competitividad que existió en los mercados. Tanta era la competencia que la calidad del producto ya no era suficiente, es por ellos que surge un nuevo enfoque en la venta del producto, que en la actualidad recibe el nombre de servicio al cliente. Hoy en día, existen poderosas herramientas que nos permite llegar de una manera más eficiente hacia nuestros clientes, de modo que permite fidelizarlos.

Definición de servicio al cliente:

Según el autor Humberto Serna Gómez (2006) el servicio al cliente se define como: “... el conjunto de estrategias que una compañía diseña para satisfacer, mejor que sus competidores, las necesidades y expectativas de sus clientes externos.

De esta definición deducimos que el servicio de atención al cliente es indispensable para el desarrollo de una empresa” (pag.19).

Características del servicio al cliente:

En relación a este punto, Humberto Serna Gómez (2006) menciona que:

Entre las características más comunes se encuentran las siguientes:

- a) Es Intangible, no se puede percibir con los sentidos.
- b) Es Perecedero, Se produce y consume instantáneamente.
- c) Es Continuo, quien lo produce es a su vez el proveedor del servicio.
- d) Es Integral, todos los colaboradores forman parte de ella.
- e) La Oferta del servicio, prometer y cumplir.
- f) El Foco del servicio, satisfacción plena del cliente.
- g) El Valor agregado, plus al producto (p. 19).

Puntos en común de las empresas orientadas al servicio al cliente:

Para este punto tenemos que Humberto Serna Gómez (2006) afirma que:

Todas las empresas que manejan el concepto de servicio al cliente tienen las siguientes características:

- a) Conocen a profundidad a sus clientes, tienen, de ellos, bases de datos confiables y manejan sus perfiles.
- b) Realizan investigaciones permanentemente y sistemática sobre el cliente, sus necesidades y sus niveles de satisfacción: auditoria del servicio.
- c) Tienen una estrategia, un sistema de servicio a sus clientes.
- d) Hacen seguimiento permanentemente de los niveles de satisfacción.
- e) Toman acciones reales de mejoramiento frente a las necesidades y expectativas de sus clientes, expresadas en los índices de satisfacción.
- f) Participan sistemáticamente a sus clientes internos sobre los niveles de satisfacción de los clientes externos.
- g) Diseñan estrategias de mercadeo interno y venta interna que genera la participación de los clientes internos en la prestación de un servicio de excelencia, partiendo de la satisfacción y compromiso de sus colaboradores.

El servicio al cliente externo hay que venderlo primero dentro y después fuera. Estrategia del mercadeo que no se gana adentro con los colaboradores, no se gana afuera (p. 20).

Evolución del servicio al cliente:

Humberto Serna Gómez (2006) señala que el concepto tradicional que se tenía del servicio al cliente era la satisfacción de las necesidades y expectativas del cliente, fundamentalmente amabilidad y atención. En la actualidad, se tiene un nuevo concepto de servicio y dice que es una estrategia empresarial orientada hacia la anticipación de las necesidades y expectativas del valor agregado de los clientes, buscando asegurar la lealtad y permanencia tanto de los clientes actuales como la atracción de nuevos clientes, mediante la provisión de un servicio superior al de los competidores. Las razones por la cual se impone esta nueva visión es que hay un fácil acceso a una cantidad de datos, exigen mayor valor agregado, quieren que los proveedores los conozcan en detalles, tiene una gran

variedad de opciones, colocan un enorme valor en la facilidad, rapidez y conveniencia con que puedan adquirir bienes y servicios. Pero el énfasis recae en establecer una relación a largo plazo y de servicio integral, en satisfacer la totalidad de las necesidades de servicios al cliente, y en disminuir la necesidad o el deseo del cliente de fragmentar sus asuntos entre varias instituciones. Toda esta nueva situación se da porque el cliente en este entorno tiene y valora nuevos elementos del servicio tales como el tiempo, oportunidad, soluciones individualizadas y amabilidad.

2.5. Penetración de Mercados:

En marketing, se denomina “penetración de mercado” al conjunto de estrategias comerciales tendientes a lograr que una compañía aumente su participación de mercado para un producto o línea de productos. La penetración de mercado puede lograrse combinando estrategias de precios, ataques a la competencia y campañas de marketing. (Cuesta, 1998.)

La estrategia de penetración en el mercado consiste en incrementar la participación de la empresa de distribución comercial en los mercados en los que opera y con los productos actuales, es decir, en el desarrollo del negocio básico. Esta estrategia se puede llevar a cabo provocando que los clientes actuales compren más productos (por ejemplo, ampliando los horarios comerciales), atrayendo a los clientes de la competencia (por ejemplo, bajando precios) o atrayendo a clientes potenciales (por ejemplo, ofreciendo parking gratuito). Desde el punto de vista de las empresas de distribución comercial, esta estrategia consistirá en crecer sobre la base del mismo formato comercial dirigido al mismo mercado, pudiendo desarrollarse esta estrategia o bien a través de un crecimiento interno, o bien a través de un crecimiento externo. El crecimiento interno se desarrollará a través de la apertura de nuevos establecimientos propios con el mismo formato comercial en el mismo mercado en el que opera la empresa. Por su parte, la alternativa de crecimiento externo puede llevarse a cabo a través de dos posibilidades: en primer lugar, la compra de empresas de distribución que operan con el mismo formato comercial en el mismo mercado; y en segundo lugar, la explotación de la fórmula de la franquicia con el formato comercial actual en el mismo mercado.

Esta es, por tanto, una estrategia de crecimiento con reducido riesgo. Debido a esta circunstancia, esta debe ser una estrategia por la que deben optar en primer lugar las empresas de distribución comercial, ya que supone la explotación del negocio básico con un riesgo muy controlado debido al alto conocimiento del producto mercado en el que trabaja la empresa.

La estrategia de penetración del mercado se puede combinar simultáneamente con otras estrategias de crecimiento más agresivas y, por tanto, más arriesgadas, como puede ser la internacionalización o desarrollo del mercado (introducción en otros mercados con el mismo formato comercial), el desarrollo de nuevos formatos comerciales (ofrecer nuevos formatos al mismo mercado) y la diversificación (desarrollo simultáneo de nuevos formatos en nuevos mercados). Estas estrategias se estudiarán en los puntos siguientes.

2.6. Pronóstico de Ventas:

Un pronóstico de venta es la estimación o previsión de las ventas de un producto (bien o servicio) durante determinado período futuro. La demanda de mercado para un producto es el volumen total susceptible de ser comprado por un determinado grupo de consumidores, en un área geográfica concreta, para un determinado período, en un entorno definido de marketing y bajo un específico programa de marketing (Stanton, Etzel, & Welker, 2004).

Los pronósticos de ventas son indicadores de realidades económico-empresariales (básicamente la situación de la industria en el mercado y la participación de la empresa en ese mercado). El pronóstico determina qué puede venderse con base en la realidad, y el plan de ventas permite que esa realidad hipotética se materialice, guiando al resto de los planes operativos de la empresa. El objetivo principal de los pronósticos se transforma entonces en el de convertirse en la entrada para el resto de los planes operativos. El pronóstico de ventas es la proyección en el futuro de la demanda esperada dando un conjunto de restricciones ambientales. Muchas empresas confunden la función de pronósticos con la planeación. La definición de plan de ventas no incluye las actividades de hacer proyecciones de niveles de demanda y ésta es una de las diferenciaciones más importantes a este respecto.

De este modo, el sistema de pronósticos se configura como un “sistema de aprendizaje”. Se pretende determinar los errores contenidos en pronósticos basados en los cambios ambientales que los generaron, para de ese modo mejorar su precisión en el futuro.

Términos básicos del pronóstico:

- *Factor de mercado:* es un objeto del mercado que 1) existe en el mercado, 2) es finito y medible y 3) se relaciona con la demanda de un bien o servicio. Por ejemplo la cantidad de restaurantes es un factor de mercado ya que se relaciona con la demanda de materia prima alimenticia, vajilla, entre otras cosas.
- *Potencial de ventas de un mercado:* es la venta total de un mismo producto de todas las empresas que lo comercializan, en condiciones óptimas, durante un período determinado. Esto supone dos cosas: 1) los planes de marketing se diseñaron y ejecutaron a la perfección y 2) todos los miembros del mercado con deseos de comprar el producto y el dinero para hacerlo, lo hicieron.
- *Participación de mercado:* es la porción de mercado que abarcan las ventas totales de un producto en particular. Puede referirse a una empresa o varias, así como a un producto o varios.
- *Previsión de ventas o Demanda de la empresa:* es la estimación de ventas que hace una empresa para un período determinado, suponiendo que se aplique un determinado plan de marketing, una estrategia de mercado y otros elementos de negocios. Un pronóstico puede expresarse en unidades físicas o monetarias. (Carranza, Sabriaf, 2005)

$$Q_i = S_i Q$$

Donde:

Q_i Demanda de la empresa i

S_i Cuota de mercado

Q Demanda total del mercado

Método de pronóstico de ventas:

Métodos cuantitativos:

- ✓ Análisis de los factores de mercado: La demanda de un producto siempre se relaciona con el comportamiento de ciertos factores de mercado. Al ser esto cierto, podemos determinar una estimación de venta estudiando los factores relacionados con el producto.
 - ◆ Método de derivación directa: se trata de un estudio de los factores relacionados con un producto y las consecuencias directas de su uso y compra, determinando aspectos como desecho, recambio, rotura, moda, entre otros.
 - ◆ Análisis de correlación: mide la relación directa entre dos datos o factores de mercado, se puntúa de 0 (sin relación) a 1 (relación perfecta).
- ✓ Análisis de ventas históricas y la tendencia: Consiste en pronosticar teniendo en cuenta las ventas y demanda del pasado, considerando factores del momento. No necesariamente el pronóstico es positivo.

$$\bar{Q}(t+1) = \alpha Q_1 + (1 - \alpha)\bar{Q}_1$$

Donde:

$\bar{Q}(t+1)$, ventas previstas para el próximo período.

α , constante alisadora comprendida entre 0 y 1

Q_1 , ventas en el período t

\bar{Q}_1 , ventas previstas para el período t.

- ✓ Pruebas de Mercados: Una empresa vende un producto determinado en una zona restringida a modo de piloto o experimento y mide sus resultados. Se proyectan las ventas y la demanda potencial.

Características de los pronósticos cuantitativos.

Los pronósticos casi siempre son incorrectos. Lo importante es centrarnos en el error esperado de cada pronóstico.

Los pronósticos son más precisos para grupos o familias de artículos. Casi siempre es más fácil desarrollar un buen pronóstico para una línea de productos que para un producto individual, ya que los errores tienden a cancelarse entre sí a medida que se les agrupa.

Los pronósticos son más precisos cuando se hacen para periodos cortos. Son menos las perturbaciones potenciales respecto del futuro próximo que pueden impactar en la demanda de productos. La demanda en periodos futuros más amplios casi siempre resulta menos confiable.

Los pronósticos no son sustituto de demanda calculada, Si se cuenta con información de la demanda real no tiene caso obtener pronósticos.

Son tendencias proporcionadas sobre la base de históricos, con la finalidad de tener una certeza en el crecimiento a futuro de acuerdo a una metodología.

Métodos cualitativos:

Pronósticos generados a partir de información que no contiene una estructura analítica bien definida. Este tipo de pronósticos resulta bastante útil cuando no se cuenta con información histórica (por ejemplo un nuevo producto)

- ✓ *Encuesta de las intenciones del comprador:* Consiste en un relevamiento de opinión de deseos o expectativas sobre la compra de un producto. Esto incluirá ítems como precio esperado, calidad, packaging, entre otros. Su limitación está dada por que una cosa es la intención de compra y otra la compra misma.
- ✓ *Participación de la fuerza de ventas:* Consiste en pronosticar las ventas con las estimaciones de la fuerza de ventas (vendedores, distribuidores, jefes de ventas, y demás). Este método puede generar pronósticos muy precisos si los vendedores son personas competentes ya que el vínculo directo con el mercado los hace personas claves y aptas para hacer dicho pronóstico. La limitante es que por lo general la fuerza de ventas no domina las herramientas estadísticas y métodos.
- ✓ *Juicio de los ejecutivos:* al igual que el método anterior, puede ser acertado si los ejecutivos han sido competentes, pero por lo general se trata más de conjeturas. Una manera de reducir el margen de error es aplicar el método Delphi: Se toma un grupo de conocedores y de forma anónima opinan, luego se resumen las estimaciones y posteriormente se dan a conocer estas estimaciones a todo el grupo y se les pide que hagan una nueva predicción, esto puede repetirse varias veces. Este método evita que personas de poder influyan en otras o que se “acoplen” varias opiniones en torno a un solo juicio por el mero hecho de opinar como “el otro” o “no desentonar”.
- ✓ *Juicio de consultores expertos:* Es un conjunto de opiniones que pueden brindar profesionales expertos en una industria o disciplina, relacionadas al proyecto que se está ejecutando. Este tipo de información puede ser obtenida dentro o fuera de la organización, en forma gratuita o por medio de una contratación, en asociaciones profesionales, cámaras de comercio, instituciones gubernamentales, universidades. A lo largo del proyecto, el juicio de expertos se usa en:
 - La integración del proyecto.
 - El control integrado de cambios.
 - El cierre administrativo y cierre de los contratos.
 - Planificación y definición del alcance.
 - La definición de las actividades del proyecto.

- Las estimaciones de actividades, recursos y costos.
- El análisis de riesgos.
- La planificación de compras y adquisiciones.

Características de los pronósticos cualitativos:

El pronóstico se basa en el juicio personal o en alguna información cualitativa externa

El pronóstico es subjetivo. El mismo se sesga según la perspectiva optimista o pesimista que tengan las personas

Permite obtener algunos resultados con bastante rapidez

En ocasiones constituye el único método

Se suelen utilizar para productos individuales, o familias de productos pero rara vez para mercados completos.

Capítulo 3 Metodología:

3.1. Tipo de Estudio:

El presente Estudio responde a un diseño *Cualitativo*, en tanto intentaremos evaluar las fortalezas y debilidades de la alianza estratégica, a partir de determinados datos sobre fidelización de clientes, volumen de ventas alcanzado, cumplimiento de entregas, cantidad de clientes claves, clasificación de productos de acuerdo a su categoría, definición de limitaciones tecnológicas, análisis de la cantidad de clientes vs volumen de compra, entre otros. La recolección de los datos consistió en obtener las perspectivas y puntos de vista de los sujetos participantes en la investigación, siguiendo el desarrollo natural de los sucesos, es decir, sin intentar manipular ni estimular las variables involucradas.

3.2. Tipo de investigación:

El tipo de investigación es *Descriptiva* ya que se basó en las propiedades y características que arrojó la alianza estratégica entre dos empresas de diferentes países pero pertenecientes a una misma empresa multinacional.

3.3. Métodos de recolección de datos:

El método seleccionado es *Entrevista*: realizada a personal de mandos medios de Aceros Argentina SA (gerentes de área de Planeamiento de Ventas y gerentes de área de Marketing) y a personal de mandos medios de AMB (coordinador de Planeamiento Logístico y gerente de área de Ventas). A través de la misma se obtuvieron datos empíricos para la formación de tablas y gráficos que permitieron analizar y determinar las fortalezas y debilidades de la alianza estratégica.

3.4. Tipo de estudio según como se recoge información:

Longitudinales, ya que el problema de estudio se analiza a lo largo del tiempo, entre los años 2010 y 2013, con el propósito de observar una dinámica y, por ende, se recoge información en varias fechas.

3.5.Procedimientos:

- ✓ *No probabilística:* La población bajo estudio será los clientes brasileros que compran aceros a AMB proveídos por Aceros Argentina SA.
- ✓ Para nuestro trabajo final recolectaremos información de la gerencia comercial y de planificación comercial de AMB.

Capítulo 4 Análisis, resultados y cursos de acción:

Antes de sumergirnos en los detalles del análisis nos referiremos al tipo de matriz utilizada en este Estudio De Caso:

Matriz de Ansoff: Esta matriz describe las distintas opciones estratégicas, posicionando las mismas según el análisis de los componentes principales del problema estratégico o factores que lo definen. En otras palabras, expresa las posibles combinaciones producto/-mercado (o unidades de negocio) en que la empresa puede basar su desarrollo futuro.



Fuente: Espinosa, R (Año 2015) Marketing y Pymes

En este caso y tal como indica el cuadro n° 1 nos encontramos en la “penetración de mercados”, ya que se le proveerá productos actuales a un mercado actual. En algunos casos se intentará desarrollar nuevos productos para mejorar la calidad de servicio, por lo que también podríamos decir que nos situamos en “lanzamiento de nuevos productos”.

4.1. Análisis:

A continuación se enumeran los pasos que se siguieron para el análisis de las fortalezas y debilidades de esta alianza estratégica.

- 1) Primero analizaremos la *cadena de suministros* de los productos que Aceros Argentina SA le entrega a AMB.
- 2) Clasificación de los clientes en 2 categorías: Usuarios y Distribuidores.
- 3) Clasificación de los productos en 3 categorías: Corte Libre, Uso Mecánico y Apto Forja.

- 4) Se toma como base de datos la información suministrada por AMB respecto de la evolución de ventas 2010 / 2012 y se analiza la misma.
- 5) Luego analizaremos la proyección de ventas que realizó AMB para el año 2013.
- 6) Posterior a eso, se realiza análisis comparativo entre el año 2012 y la proyección del año 2013.
- 7) Finalmente mostraremos el análisis final comparativo entre lo proyectado para el año 2013 y las ventas reales de dicho año, para determinar el éxito o fracaso de la alianza estratégica.

4.1.1. Cadena de suministros:

Debemos explicar en qué consiste la *cadena de suministros* de los productos que Aceros Argentina SA entrega a AMB:

1. Pronóstico de ventas de AMB y elaboración de pedido de compras a Aceros Argentina SA: Consiste en 3 etapas:
 - 1° etapa: Los vendedores de AMB realizan consultas en el mercado, visitan a los clientes y recaban información sobre las necesidades de los mismos.
 - 2° etapa: el gerente de ventas centra la información suministrada por los vendedores, las evalúa y analiza, realiza los ajustes pertinentes e ingresa la necesidad en el sistema con una visión de 5 meses de venta para adelante.
 - 3° etapa: la gerencia de planeamiento logístico de AMB realiza el plan de compras a Aceros Argentina SA analizando/cruzando la información del sistema (ingresada por la gerencia de ventas) y la venta histórica con los stocks que dispone en Brasil. Los pedidos a Aceros Argentina SA se realizan en función de los pronósticos de ventas. *Los pronósticos de ventas tienen un porcentaje de asertividad del 45%.*
2. Planificación de entregas de Aceros Argentina SA: consiste en los siguientes pasos:
 - Recibimiento de las necesidades de compras de AMB.
 - Comparación de esas necesidades con la frecuencia de laminación de Aceros Argentina SA, stocks disponibles, capacidades de acondicionado y control, y capacidades logísticas.
 - Respuesta a AMB con confirmación de fechas de entrega del pedido.
 - AMB reenvía archivo con los datos necesarios para el ingreso de los pedidos en el sistema de Aceros Argentina SA (modal, precio, pedido de importación, entre otros).
 - Ingreso de los pedidos en el sistema de Aceros Argentina SA.
 - Cabe aclarar que hay una *estrategia definida de laminación* y, de acuerdo a la misma, cada material se lamina, en promedio, cada 109 días.
3. Proceso de fabricación de Aceros Argentina SA: trataremos de simplificar lo mejor posible el proceso de fabricación de Aceros Argentina SA:
 - *Laminación:* las palanquillas que llegan de la acería son laminadas en el Tren SBQ (Special Bar Quality) en Villa Constitución transformándose en *barras laminadas*. Se lamina en diferentes diámetros que van desde 15,90 mm a 88,90 mm. Cada diámetro tiene una frecuencia determinada de

- laminación (bimestral, trimestral, cuatrimestral, semestral o anual). En promedio se lamina cada 109 días.
- *Traslado de materia prima*: ese material laminado se convierte en materia prima, y la misma es trasladada a Rosario a la *planta de acondicionado* para su posterior control.
 - *Control de acondicionado la materia prima*: la materia prima, llegada desde Villa Constitución, sufre diferentes tipos de controles no destructivos, dependiendo del tipo de acero en que se laminó.
 - *Liberación de calidad*: una vez realizados los controles pertinentes, ese material es denominado como *producto terminado* y detenido en calidad hasta ser liberado, después de ciertos chequeos posteriores.
 - *Despacho*: finalmente, el material liberado por calidad se encuentra disponible para ser despachado a los clientes.
4. Transporte y destinos: el material puede ser trasladado a AMB por camión o por ferrocarril.
- *Despacho por camión*:
 - i. Ventajas:
 - a) Servicio puerta a puerta.
 - b) Fácilmente adaptable a la programación de la producción y despacho.
 - c) Transporte del 100% de los productos de Aceros Argentina SA.
 - d) Permite cargar en planta.
 - e) Disponibilidad de distintos tipos de camiones de acuerdo al tipo de producto.
 - f) Predictibilidad: a través de sistemas de rastreos satelitales.
 - g) Mercado atomizado con empresas familiares fidelizadas con Aceros Argentina SA: Mayor poder de negociación.
 - h) Transit Time promedio de 7 días.
 - i) Optimización del re manejo del material.
 - ii. Desventajas:
 - a) Capacidad restringida por normas que establecen peso por eje y por volumen del material.
 - b) Más caro que el ferrocarril.
 - c) Impacto ambiental.
 - d) Limitación de distancias (solo corta y media).
 - e) Congestionamientos de tránsito.
 - f) Conflictos gremiales.
 - *Despacho por ferrocarril*:
 - i. Ventajas:
 - a) Transporte de grandes volúmenes.
 - b) Grandes distancias.
 - c) Bajo costo en comparación con el camión.
 - d) Bajo índice de siniestralidad.
 - e) Permite utilizar contenedores.
 - ii. Desventajas:

- a) Transit Time elevado de 35 días promedio.
 - b) Diferencia de trocha entre países.
 - c) Depende de otros medios para completar el servicio puerta a puerta.
 - d) Conflictos gremiales.
- *A su vez, el material puede ser llevado a los siguientes destinos:*
- i. Canoas: Rio Grande Do Sul. El material sólo es despachable por camión. De toda la facturación sólo un 20% tiene destino Canoas.
 - ii. Rio Das Pedras (RDP): San Pablo. De toda la facturación un 80% tienen destino RDP. Ese 80% se divide, a su vez, en:
 - a) Despacho por ferrocarril: 80%
 - b) Despacho por camión: 20% (sólo en caso de urgencias de AMB).
5. Proceso de industrialización de AMB:
 Todo el material llega a un centro logístico, tanto en Canoas como en RDP. Luego puede tener dos destinos:
- *Centro de servicios*: es un centro donde se le agrega algún tipo de servicio al producto adquirido, como por ejemplo trefilación, diferentes tipos de ensayo, pelado, cortado, magna flux, entre otros, para luego ser despachado a los clientes.
 - *Clientes*: el material, una vez recibido, es re etiquetado, se le colocan chapas identificadoras de AMB (ya que son despachadas desde Aceros Argentina SA con chapas identificadoras de Aceros Argentina SA), y luego es despachado directamente a los clientes.

Como resumen de todo lo antedicho, cabe aclarar que el lead time de los productos, desde que son solicitados por AMB a Aceros Argentina SA hasta que llegan a AMB, consta de 184 días:

- A. Laminación: 109 días promedio.
- B. Traslado a Rosario y acondicionamiento de la materia prima: 30 días.
- C. Despacho del material a Brasil (en ferrocarril): 35 días
- D. Carga administrativa (pronósticos, ingreso de pedidos, entre otros): 10 días.

4.1.2. Clasificación de los clientes:

- Distribuidores: son los clientes que obtienen el producto de AMB para luego revenderlo a un precio mayor. No transforman el producto. Su finalidad es hacer llegar el producto hasta el consumidor.
- Usuarios: son los clientes que obtienen el producto de AMB y lo procesan en sus plantas productivas, transformándolos en otro producto elaborado, para luego venderlos.

4.1.3. Clasificación de los productos:

Los materiales entregados corresponden a la gama de productos que se laminan en la instalación del Tren Laminador SBQ (Special Bar Quality) y la misma se clasifica en:

- Productos de Corte Libre: son barras laminadas en el Tren SBQ cuyo uso final es para piezas mecanizadas. Generalmente se le vende a los distribuidores que a su vez lo revenden a talleres que fabrican piezas mecanizadas por medio de un torno. Ejemplo de esta gama de productos son: conector de manguera de circuito de freno, conector de gas, arandelas, buges. Son piezas con un alto componente de mecanizado.
- Productos de Uso Mecánico: son barras laminadas en el Tren SBQ cuyo uso final es para piezas de industria automotriz y para herramental. El cliente final generalmente es un usuario quien, una vez comprado el producto, lo utiliza en sus instalaciones para transformarlo en otro producto. Son más económicos que los productos apto forja. Ejemplo de esta gama de productos son: punta de eje, bielas, engranajes, entre otros.
- Productos Apto Forja: son barras laminadas en el Tren SBQ cuyo uso final es para ser forjado en grandes talleres, también para uso automotriz y herramental. El cliente final generalmente es un usuario quien, una vez adquirido el mismo, lo transforma en otro producto en sus instalaciones. Son más caros que los productos de uso mecánico, ya que tienen otra composición química que lo hace de mejor calidad. Ejemplo de esta gama de productos son: piezas forjadas para resortes, piezas para industria automotriz, para hacer arados entre otros.

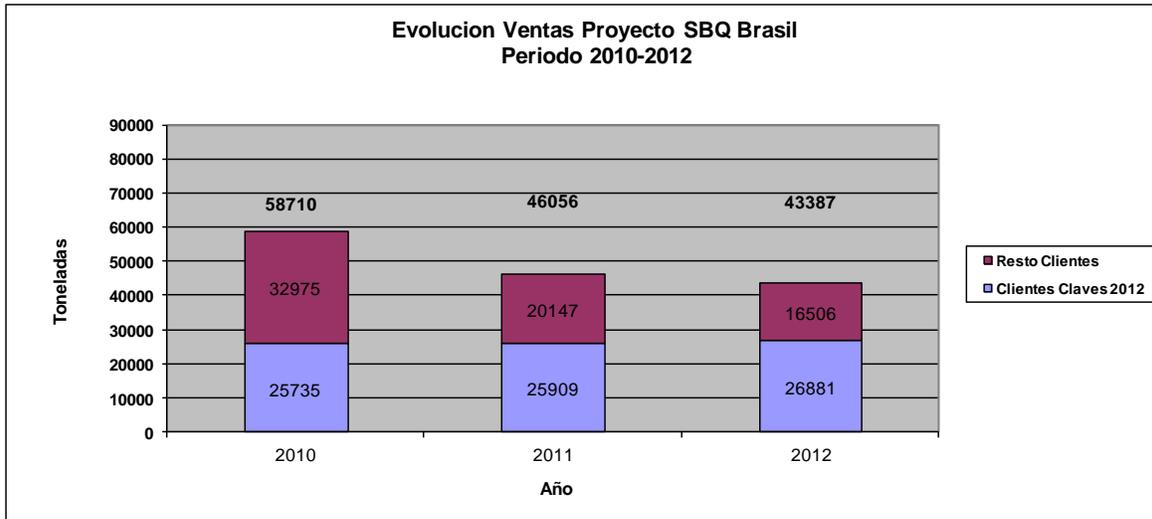
4.1.4. Análisis de ventas de AMB - período 2010 / 2012:

Aspectos a tener en cuenta:

- ✓ AMB definió 32 clientes claves para el año 2012 (detalle en anexos, cuadros 7 y 8).
- ✓ Se planificó una venta anual de 49.850 tns.
- ✓ Se completó el año con una venta real de 43.387 tns.
- ✓ Se analiza comportamiento por tipo de producto y tipo de clientes.

Continuaremos el análisis mostrando las ventas de AMB a sus clientes de esta gama de productos Aceros Argentina SA durante los años 2010, 2011 y 2012.

Cuadro n° 2: Evolución de Ventas de AMB – período 2010 - 2012



Fuente: A partir de datos aportados por la entrevista

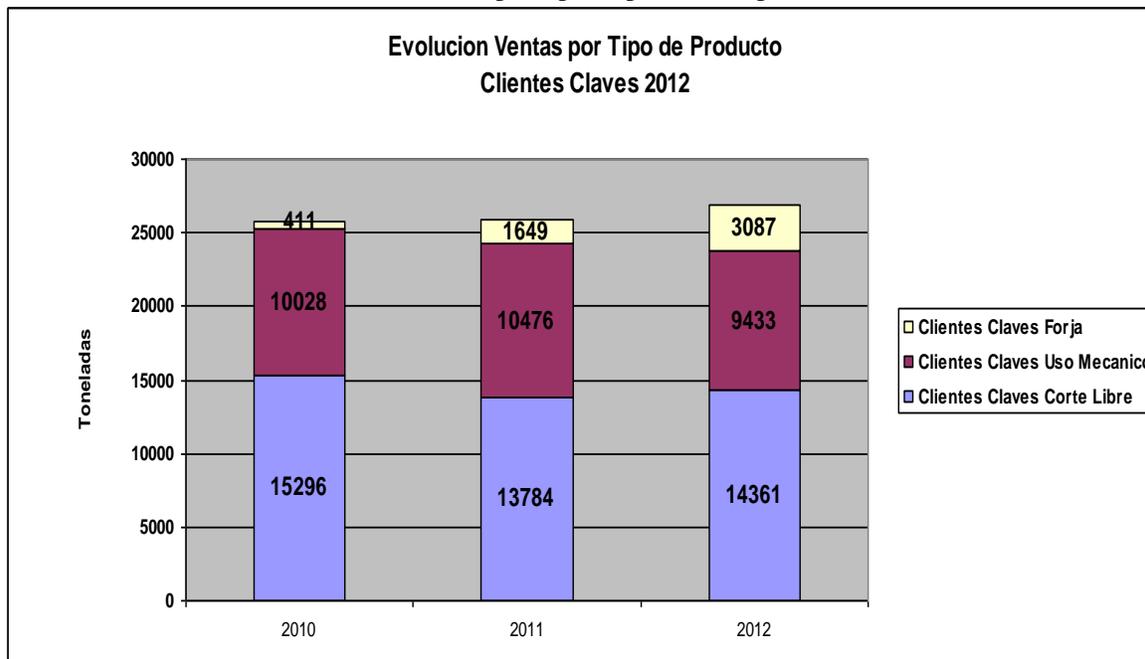
En el cuadro n° 2 se puede visualizar la evolución de las ventas en toneladas de AMB de productos Aceros Argentina SA durante los años, 2010, 2011 y 2012.

De este modo se puede verificar que:

- En el año 2010 se vendieron un total 58.710 tns, de las cuales 25.735 tns corresponden a cliente claves y 32.975 tns corresponden a resto de clientes.
- En el año 2011 se vendieron un total de 46.056 tns, de las cuales 25.909 tns corresponden a clientes claves y 20.147 a resto de clientes.
- En el año 2012 se vendieron un total de 43.387 tns, de las cuales 26.881 tns corresponden a clientes claves y 16.506 tns corresponde a resto de clientes.

Como se puede analizar la venta a clientes claves definidos por AMB fue creciendo de a poco año a año, mientras que la venta al resto de los clientes decayó. Esto se debe principalmente a que fueron ventas puntuales que no se volvieron a realizar.

Cuadro n° 3: Evolución de ventas de AMB por tipo de producto – período 2010 - 2012



Fuente: A partir de datos aportados por la entrevista

En el cuadro n° 3 se analizan las ventas a los clientes claves definidos por AMB por *tipo de producto* durante los años 2010, 2011 y 2012.

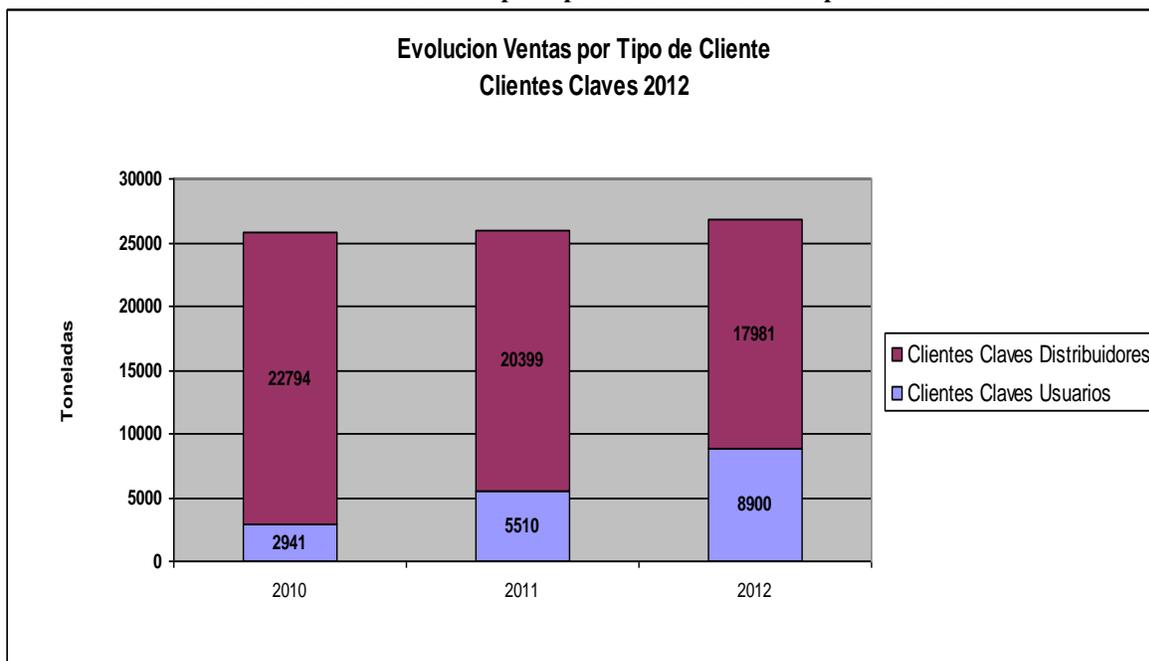
Así podemos verificar que:

- En el año 2010, de las 25.735 tns que se vendieron, 15.296 tns corresponden a productos de corte libre, 10.028 tns corresponden a productos de uso mecánico y 411 tns corresponden a productos de apto forja.
- En el año 2011, de las 25.909 tns que se vendieron, 13.784 tns corresponden a productos de corte libre, 10.476 tns corresponden a productos de uso mecánico y 1.649 tns corresponden a productos de apto forja.
- En el año 2012, de las 26.881 tns que se vendieron, 14.361 tns corresponden a productos de corte libre, 9.433 tns corresponden a productos de uso mecánico y 3.087 tns corresponden a productos de apto forja.

Si lo analizamos por el lado de los productos vemos que:

- De corte libre se vendieron un total de 43.441 tns, de las cuales se vendieron 15.296 tns en el 2010, 13.784 tns en el año 2011 y 14.361 tns en el año 2012. Vemos que la tendencia se mantiene.
- De uso mecánico se vendieron un total de 29.937 tns, de las cuales se vendieron 10.028 tns en el año 2010, 10.476 tns se vendieron en el año 2011 y 9.433 tns se vendieron en el año 2012. También vemos que la tendencia se mantiene para este tipo de producto.
- De apto forja vemos que se vendieron un total de 5.147 tns, de las cuales en 2010 se vendieron 411 tns, en el año 2011 se vendieron 1.649 tns y en el año 2012 se vendieron 3.087 tns. En este caso vemos que cada año fue superando al anterior, aumentando de esta forma las ventas.

Cuadro n° 4: Evolución de ventas de AMB por tipo de clientes claves – período 2010 - 2012



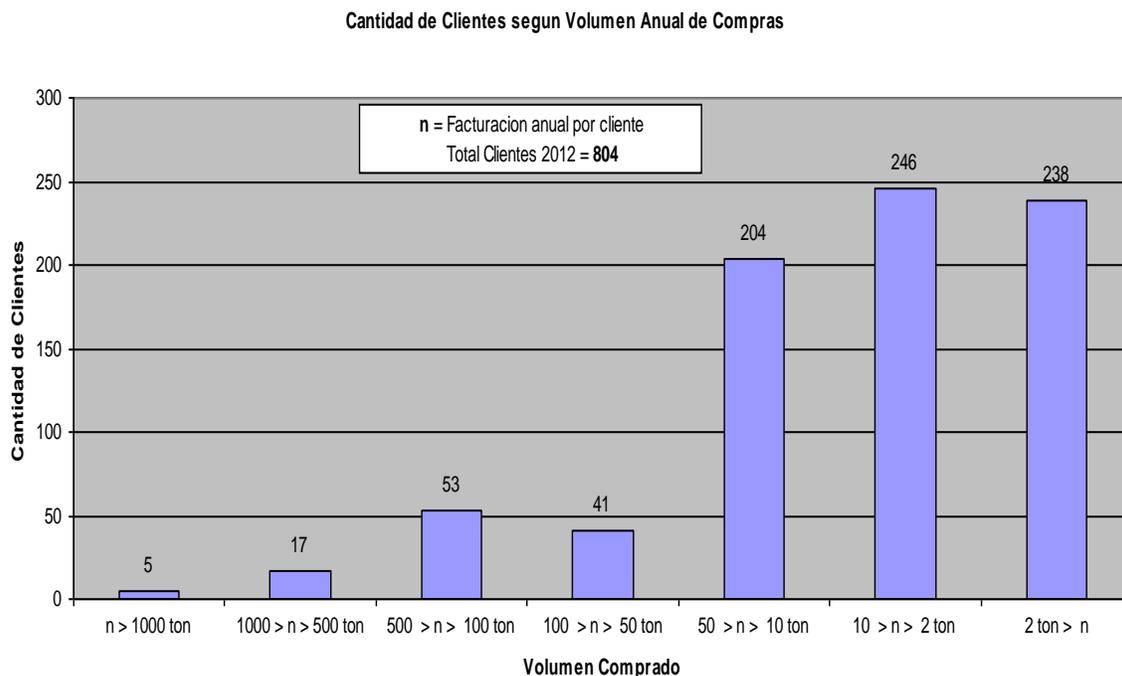
Fuente: A partir de datos aportados por la entrevista

En el cuadro n°4 se analizarán las ventas por *tipo de clientes* a los *clientes claves* durante los años 2010, 2011 y 2012. En este caso se puede ver lo siguiente:

- Clientes claves distribuidores: En el año 2010 se vendieron 22.794 tns, en el 2011 se vendieron 20.399 tns y en el año 2012 la venta bajó a 17.981 tns. En los 3 años se vendieron un total de 61.174 tns. Si bien la mayor venta es a clientes distribuidores, vemos una tendencia decreciente en cuanto a venta a este tipo de clientes.
- Clientes claves usuarios: En el año 2010 se vendieron 2.941 tns, en el 2011 se vendieron 5.510 tns y en el año 2012 se vendieron 8.900 tns. En los 3 años se vendieron un total de 17.351 tns. Vemos una tendencia al aumento de la venta a clientes claves usuarios.

Si bien vemos que la mayoría de productos se vendieron a los distribuidores (78%), no podemos dejar de analizar que la venta a los usuarios fue creciendo año a año. Esto nos muestra una tendencia del mercado brasilero a aceptar los productos de alta complejidad por parte de Aceros Argentina SA.

Cuadro n° 5: Cantidad de clientes según volumen de compras



Fuente: A partir de datos aportados por la entrevista

En el cuadro n° 5 analizaremos la cantidad de clientes según el volumen anual de compras durante el año 2012. De esta forma vemos que de un total de 804 clientes activos, el volumen de compras fue el siguiente:

- Cinco clientes compraron más de 1.000 tns durante el 2012.
- Diecisiete clientes compraron entre 500 y 1.000 tns.
- Cincuenta y tres clientes compraron entre 100 y 500 tns.
- Cuarenta y un clientes compraron entre 50 y 100 tns.
- Doscientos cuatro clientes compraron entre 10 y 50 tns.
- Doscientos cuarenta y seis toneladas compraron entre 2 y 10 tns.
- Doscientos treinta y ocho clientes compraron menos de 2 tns.

Vemos que de los 804 clientes, el 86% (688 clientes) compró menos de 50 tns durante el año 2012. Esto nos muestra lo atomizado que se encuentra el mercado.

Tabla n° 1: Evolución de Ventas por tipo de producto para clientes claves – período 2010 - 2012

Evolución Ventas 2010 - 2012 Por Tipo de Producto para Clientes Claves	Facturación Anual			Variaciones Interanuales		
	2010	2011	2012	% 2011/2010	% 2012/2011	% 2012/ 2010
Total Clientes Claves Corte Libre	15296	13784	14361	-9,9	4,2	-6,1
Total Clientes Claves Forja	411	1649	3087	301,2	87,2	651,1
Total Clientes Claves Uso Mecánico	10028	10476	9433	4,5	-10,0	-5,9
Sub Total Clientes Claves 2012	25735	25909	26881	0,7	3,8	4,5
Sub Total Resto Clientes	32975	20147	16506	-38,9	-18,1	-49,9
TOTAL	58710	46056	43387	-21,6	-5,8	-26,1

Fuente: A partir de datos aportados por la entrevista

En la tabla n° 1 mostramos la comparación de las ventas entre los años 2010, 2011 y 2012 ordenado *por tipo de producto para clientes claves* y veremos las variaciones porcentuales entre los diferentes años.

Así deducimos que:

- Clientes claves corte libre: en términos porcentuales vemos que:
 - ✓ En el año 2011 se vendieron 9,9% menos que en el año 2010.
 - ✓ En el año 2012 se vendieron 4,2% más que en el año 2011.
 - ✓ En el año 2012 se vendieron 6,1% menos que en el año 2010.
 - ✓ En cuanto a productos de corte libre el año con más venta para clientes claves fue el 2010.

- Clientes claves apto forja: en términos porcentuales vemos que:
 - ✓ En el año 2011 se vendieron 301,2% más que en el año 2010.
 - ✓ En el año 2012 se vendieron 87,2% más que en el año 2011.
 - ✓ En el 2012 se vendieron 651,1% más que en el año 2010.
 - ✓ Como vemos hay una tendencia creciente para este tipo de mercado.

- Clientes claves uso mecánico: en términos porcentuales vemos que:
 - ✓ En el año 2011 se vendieron 4,5% más que en el año 2010.
 - ✓ En el año 2012 se vendieron 10% menos que en el año 2011.

- ✓ En el año 2012 se vendieron 5,9% menos que en el año 2010.
- ✓ El año con más venta de productos de uso mecánico fue el 2011, pero la venta es similar para todos los años.

- Subtotal clientes claves 2012: en términos porcentuales, para la suma de todos los clientes claves, vemos que:
 - ✓ En el año 2011 se vendieron 0,7% más que en el año 2010.
 - ✓ En el año 2012 se vendieron 3,8% más que en el año 2011.
 - ✓ En el año 2012 se vendieron 4,5% más que en el año 2010.
 - ✓ Hay una pequeña tendencia creciente en la venta a los clientes claves.

- Subtotal resto de clientes: en términos porcentuales, para el resto de los clientes vemos que:
 - ✓ En el año 2011 se vendieron 38,9% menos que en el año 2010.
 - ✓ En el año 2012 se vendieron 18,1% menos que en el año 2011.
 - ✓ En el año 2012 se vendieron 49,9% menos que en el año 2010.
 - ✓ Hay una marcada tendencia decreciente en las ventas a otros clientes, esto se debe a ventas puntuales a clientes puntuales que se realizaron en el año 2010 y que no se volvieron a realizar.

- Total de las ventas: en términos porcentuales, para el total de los clientes, tanto calves como no claves, vemos que:
 - ✓ En el año 2011 se vendieron 21,6% menos que en el año 2010.
 - ✓ En el año 2012 se vendieron 5,8% menos que en el año 2011.
 - ✓ En el año 2012 se vendieron 26,1% menos que en el año 2010.
 - ✓ Como ya analizamos, la caída en las ventas corresponde a los clientes no claves, mientras que en los clientes claves la tendencia se mantiene.

Tabla n° 2: Evolución de ventas por tipo de clientes claves – período 2010 - 2012

Evolución Ventas 2010 - 2012 Por Tipo de Clientes Claves	Facturación Anual			Variaciones Interanuales		
	2010	2011	2012	% 2011/2010	% 2012/2011	% 2012/ 2010
Total Clientes Claves Usuarios	2941	5510	8900	87,4	61,5	202,6
Total Clientes Claves Distribuidores	22794	20399	17981	-10,5	-11,9	-21,1
Sub Total Clientes Claves 2012	25735	25909	26881	0,7	3,8	4,5
Sub Total Resto Clientes	32975	20147	16506	-38,9	-18,1	-49,9
TOTAL	58710	46056	43387	-21,6	-5,8	-26,1

Fuente: A partir de datos aportados por la entrevista

En la tabla n° 2 mostramos la comparación de las ventas entre los años 2010, 2011 y 2012 ordenado *por tipo de clientes claves* y veremos las variaciones porcentuales entre los diferentes años.

Así deducimos que:

- Clientes claves usuarios: en términos porcentuales vemos que:
 - ✓ En el año 2011 se vendieron 87,4% más que en el año 2010.
 - ✓ En el año 2012 se vendieron 61,5% más que en el año 2011
 - ✓ En el año 2012 se vendieron 202,6% más que en el año 2010.
 - ✓ Hay una marcada tendencia al aumento de la venta para este tipo de clientes.

- Clientes claves distribuidores: en términos porcentuales vemos que:
 - ✓ En el año 2011 se vendieron 10,5% menos que en el año 2010.
 - ✓ En el año 2012 se vendieron 11,9% menos que en el año 2011.
 - ✓ En el año 2012 se vendieron 21,1% menos que en el año 2010.
 - ✓ En este caso hay una tendencia a la baja en la venta a este tipo de clientes.

- Subtotal clientes claves 2012: en términos porcentuales, para la suma de todos los clientes claves, vemos que:
 - ✓ En el año 2011 se vendieron 0,7% más que en el año 2010.
 - ✓ En el año 2012 se vendieron 3,8% más que en el año 2011.
 - ✓ En el año 2012 se vendieron 4,5% más que en el año 2010.
 - ✓ Como analizamos anteriormente, hay una pequeña tendencia creciente en la venta a los clientes claves.

- Subtotal resto de clientes: en términos porcentuales, para el resto de los clientes vemos que:
 - ✓ En el año 2011 se vendieron 38,9% menos que en el año 2010.
 - ✓ En el año 2012 se vendieron 18,1% menos que en el año 2011.
 - ✓ En el año 2012 se vendieron 49,9% menos que en el año 2010.
 - ✓ Hay una marcada tendencia decreciente en las ventas a otros clientes, esto se debe a ventas puntuales a clientes puntuales que se realizaron en el año 2010 y que no se volvieron a realizar.

- Total de las ventas: en términos porcentuales, para el total de los clientes, tanto calves como no claves, vemos que:
 - ✓ En el año 2011 se vendieron 21,6% menos que en el año 2010.
 - ✓ En el año 2012 se vendieron 5,8% menos que en el año 2011.
 - ✓ En el año 2012 se vendieron 26,1% menos que en el año 2010.
 - ✓ Como ya analizamos, la caída en las ventas corresponde a los clientes no claves, mientras que en los clientes claves la tendencia se mantiene.

Comentarios:

- Tomando el año 2010 como base, se mantienen valores interanuales negativos, con un mejoramiento en valores relativos.
- En la suma de clientes claves elegidos se observan mejoras leves, y la pérdida de ventas se manifiesta en el resto de los clientes.
- En clientes claves, el sector forja es quien más crece porcentualmente, pero con valores absolutos en toneladas de bajo nivel.
- No se avanzó en clientes claves forja de alta complejidad, con limitaciones tecnológicas de nuestras instalaciones (detalle en anexos en cuadro n° 9).
- El análisis de cantidad de clientes y volumen de compra de los mismos, indica una alta atomización de las ventas, que indudablemente genera complicaciones administrativas y logísticas de alto impacto.
- Sólo el 9,3 % de los clientes compra más de 100 tns anuales.

4.1.5. Pronósticos de ventas de AMB para el año 2013:

Los equipos interventores en ésta alianza estratégica, tanto por la parte de Aceros Argentina SA como por la parte de AMB, realizaron una proyección de las ventas para el año 2013, una vez definidos ciertos parámetros y objetivos de ambas empresas.

Dichos equipos se encuentran formados de la siguiente manera:

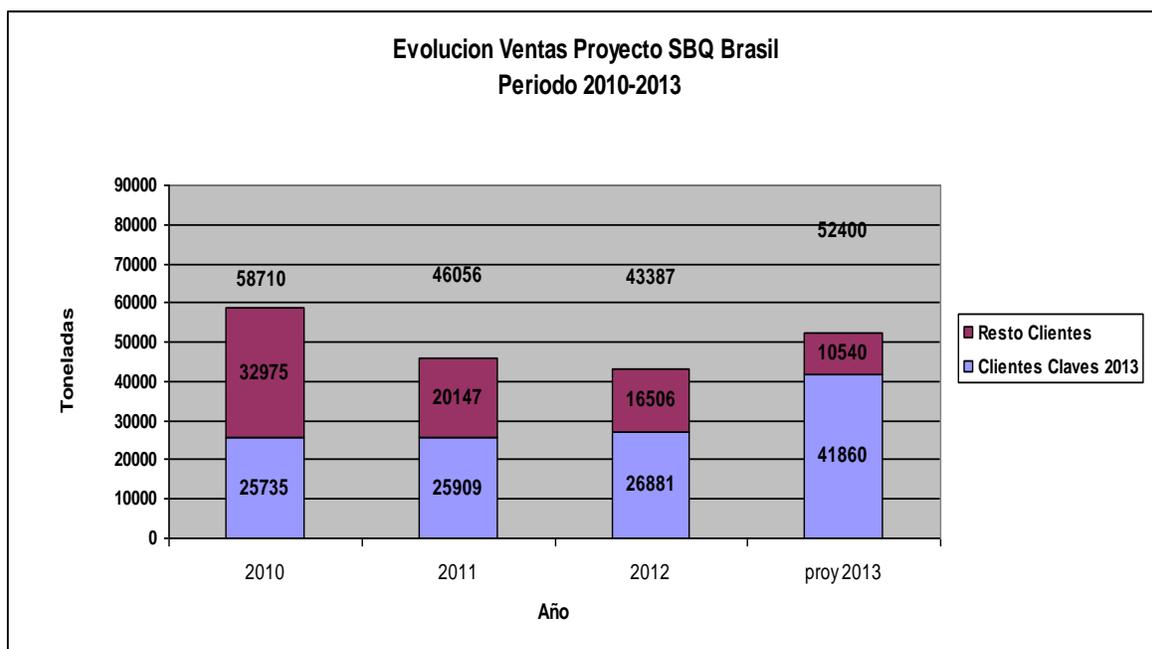
- *Aceros Argentina SA*: gerencia de ventas de mercado exterior, gerencia de marketing, gerencia de planeamiento de ventas y producción, gerencia de logística de mercado externo.
- *Aceros Mittal Brasil(AMB)*: gerencia de ventas, gerencia de planeamiento logístico, gerencia de producción.

Estos pronósticos se realizaron a fines del año 2012. Es cuando comenzaron a realizarse las reuniones entre los equipos de ambas empresas para redefinir los procesos y la metodología.

Aspectos a tener en cuenta:

- ✓ Se redefinen Clientes Claves para el Año 2013, ajustándolos a la realidad de las ventas del año 2012 (detalle en anexos en los cuadros n° 10 y 11).
- ✓ Se proyecta un aumento de ventas total del 21%, poniendo énfasis en clientes claves.
- ✓ Se realizan visitas conjuntas entre personal de AMB y Aceros Argentina SA a clientes claves para recabar información de necesidades y comenzar a construir relaciones con los mismos.

Cuadro n° 6: Evolución de ventas de AMB – período 2010 – 2013 proy



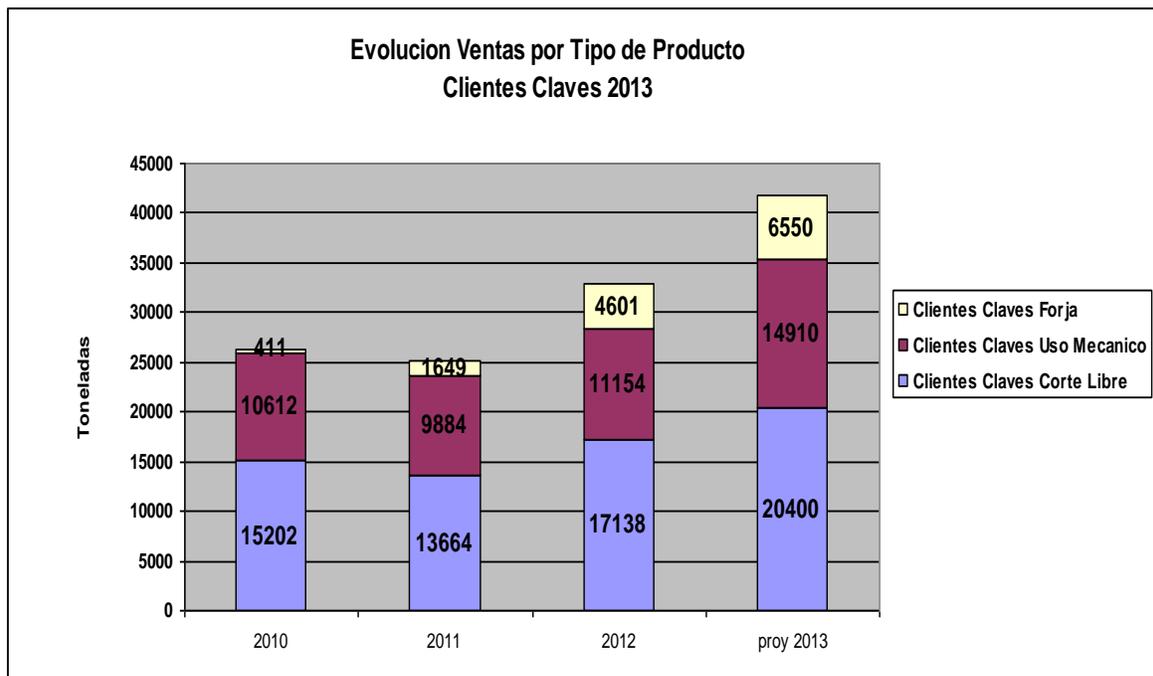
Fuente: A partir de datos aportados por la entrevista

En el cuadro n° 6 podemos observar la evolución de ventas en toneladas de AMB de productos Aceros Argentina SA durante los años 2010, 2011 y 2012 (cuadro 4.2) y la proyección de ventas del año 2013.

Dicha proyección muestra una venta de 52.400 tns (21% más que en el año 2012) que se desagrega de la siguiente manera:

- Venta a clientes claves de 41.860 tns (56% más que en el año 2012).
- Venta a resto de clientes de 10.540 tns.(36% menos que en el año 2012).

Cuadro n° 7: Evolución de ventas de AMB por tipo de producto – período 2010 – 2013 proy



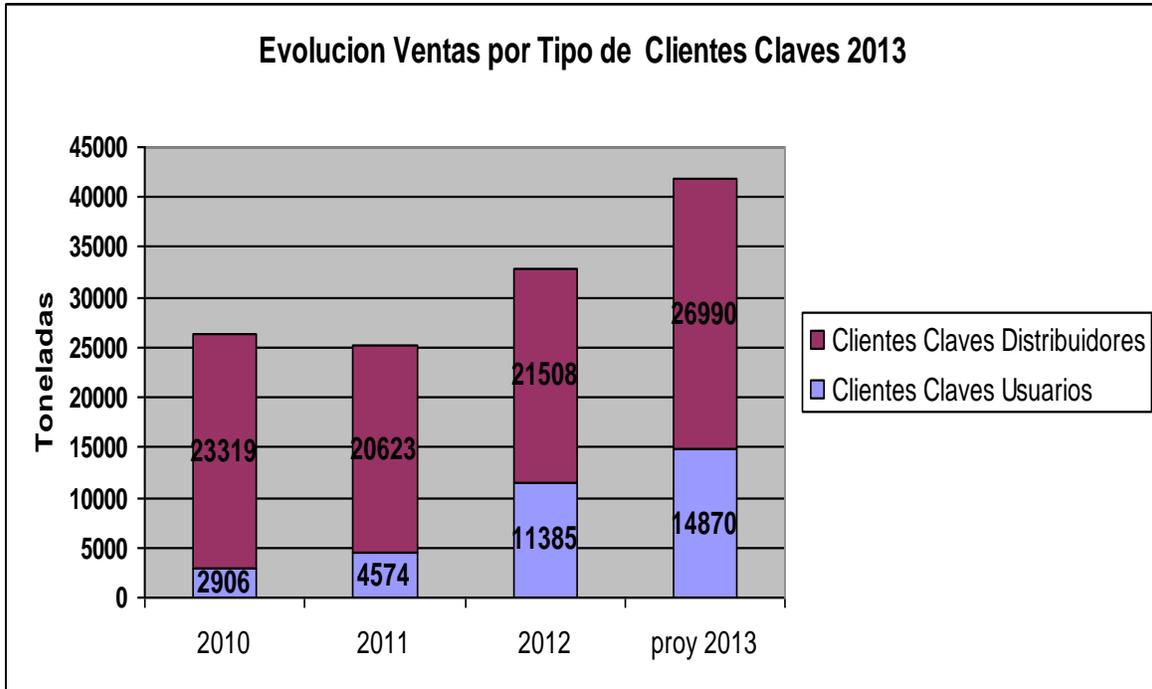
Fuente: A partir de datos aportados por la entrevista

En el cuadro n° 7 se observan las ventas a los clientes claves definidos por AMB *por tipo de producto* durante los años 2010, 2011 y 2012 (cuadro 4.3) y la proyección de ventas del año 2013.

Dicha proyección muestra una venta de 41.860 tns (36% más que en el año 2012) que se desglosa de la siguiente manera:

- Venta a clientes claves forja de 6.550 tns (42% más que en el año 2012).
- Venta a clientes claves uso mecánico de 14.910 tns (34% más que en el año 2012).
- Venta a clientes claves corte libre de 20.400 tns (19% más que en el año 2012).

Cuadro n° 8: Evolución de venta de AMB por tipo de clientes claves – periodo 2010 – 2013 proy



Fuente: A partir de datos aportados por la entrevista

En el cuadro n° 8 se pueden observar las ventas *tipo de clientes* a los *clientes claves* durante los años 2010, 2011 y 2012 (cuadro 4.4) y la proyección de ventas del año 2013.

Dicha proyección muestra una venta de 41.860 tns (36% más que en el año 2012) que se desgrega de la siguiente manera:

- Venta a clientes claves distribuidores de 26.990 tns (25% más que en el año 2012).
- Venta a clientes calves usuarios de 14.870 tns (31% más que en el año 2012).

4.1.6. Análisis comparativo: año 2012 – año 2013 Proyectado:

A continuación mostraremos las comparaciones entre las ventas del año 2012 con lo que se proyectó vender en el año 2013. Analizaremos las ventas tanto por tipo de cliente como por tipo de producto.

Tabla n° 3: Evolución de ventas por tipo de producto – período 2010 – 2013 proy

Evolución Ventas 2010 - 2013 Por Tipo de Producto para Clientes Claves	Facturación Anual				Variaciones Interanuales			
	2010	2011	2012	2013 proy	% 2011/2010	% 2012/2011	% 2013/2012	% 2013/ 2010
Total Clientes Claves Corte Libre	15202	13664	17138	20400	-10	4	19	34
Total Clientes Claves Forja	411	1649	4601	6550	301	87	42	1494
Total Clientes Claves Uso Mecánico	10612	9884	11154	14910	4	-10	34	41
Sub Total Clientes Claves 2013	26225	25197	32893	41860	1	4	27	60
Sub Total Resto Clientes	32485	20859	10494	10540	-39	-18	0	-68
TOTAL	58710	46056	43387	52400	-22	-6	21	-11

Fuente: A partir de datos aportados por la entrevista

En la tabla n° 3 mostramos la comparación de las ventas entre los años 2010, 2011 y 2012 ordenado *por tipo de producto para clientes claves* (tabla n° 1) y la proyección de ventas del año 2013.

Analizaremos las variaciones porcentuales entre los años 2013 – 2012 y 2013 – 2010.

Así deducimos que:

- Variación porcentual entre 2013 – 2012:
 - ✓ Para clientes claves corte libre la venta aumenta 19%.
 - ✓ Para clientes claves forja la venta aumenta 42%.
 - ✓ Para clientes claves uso mecánico la venta aumenta 34%.
 - ✓ Para la suma de todos los clientes claves la venta aumenta 27%.
 - ✓ No hay una variación porcentual significativa para el resto de clientes, sólo varía en 0,44%.
 - ✓ Para el total de clientes la venta aumenta 21%.

- Variación porcentual entre 2013 – 2010:
 - ✓ Para clientes claves corte libre la venta aumenta 34%
 - ✓ Para clientes claves forja la venta aumenta 1.494%.

- ✓ Para clientes claves uso mecánico la venta aumenta 41%.
- ✓ Para la suma de todos los clientes claves la venta aumenta 60%.
- ✓ Para el resto de clientes hay una variación porcentual negativa significativa de 68%. En el 2010 se produjeron ventas al resto de clientes por 32.485 tns, mientras que en el año 2013 hay pronosticadas ventas por 10.540 tns. Recordamos que las ventas en el año 2010 fueron de esa magnitud debido a que fueron ventas puntuales y determinadas operaciones puntuales que no se volvieron a repetir.
- ✓ Si comparamos la proyección del año 2013 con el año 2010, para el total de clientes, la venta cae un 11%.

Tabla n° 4: Evolución de venta por tipo de clientes claves – período 2010 – 2013 proy

Evolución Ventas 2010 - 2013 Por Tipo de Clientes Claves	Facturación Anual				Variaciones Interanuales			
	2010	2011	2012	2013 proy	% 2011/2010	% 2012/2011	% 2013/2012	% 2013/ 2010
Total Clientes Claves Usuarios	2906	4574	11385	14870	87	62	31	412
Total Clientes Claves Distribuidores	23319	20623	21508	26990	-11	-12	25	16
Sub Total Clientes Claves 2013	26225	25197	32893	41860	1	4	27	60
Sub Total Resto Clientes	32485	20859	10494	10540	-39	-18	0	-68
TOTAL	58710	46056	43387	52400	-22	-6	21	-11

Fuente: A partir de datos aportados por la entrevista

En el Tabla n° 4 mostramos la comparación de las ventas entre los años 2010, 2011 y 2012 ordenado *por tipo de clientes claves* (tabla n° 2) y la proyección de ventas del año 2013. Analizaremos las variaciones porcentuales entre los años 2013 – 2012 y 2013 – 2010. Así deducimos que:

- Variación porcentual entre 2013 – 2012:
 - ✓ Para clientes claves usuarios la venta aumenta 31%.
 - ✓ Para clientes claves distribuidores la venta aumenta 25%.
 - ✓ Para el total de clientes la venta aumenta 27%.
 - ✓ No hay una variación porcentual significativa para el resto de clientes, sólo varía en 0,44%.
 - ✓ Para el total de clientes la venta aumenta 21%.
- Variación porcentual entre 2013 – 2010:
 - ✓ Para clientes claves usuarios la venta aumenta 412%

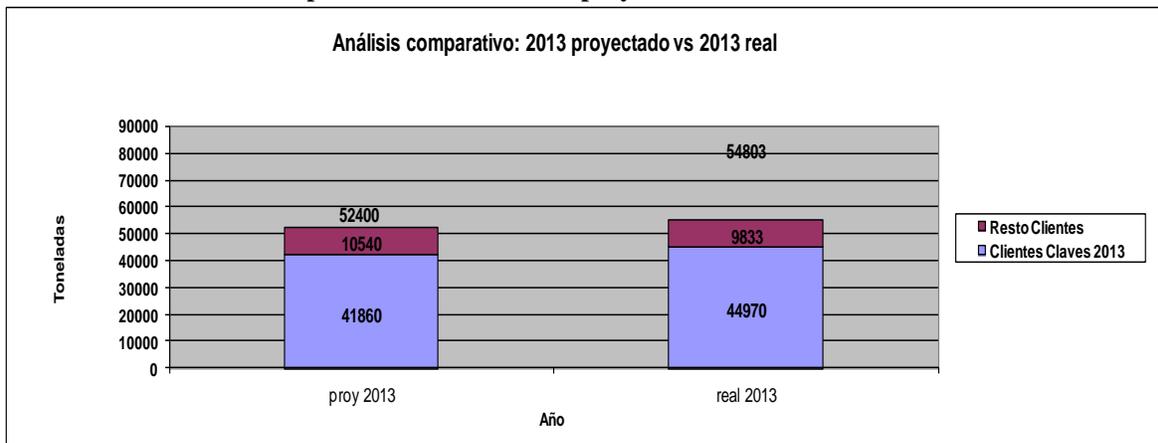
- ✓ Para clientes claves distribuidores la venta aumenta 16%.
- ✓ Para la suma de todos los clientes claves la venta aumenta 60%.
- ✓ Para el resto de clientes hay una variación porcentual negativa significativa de 68%. En el 2010 se produjeron ventas al resto de clientes por 32.485 tns, mientras que en el año 2013 hay pronosticadas ventas por 10.540 tns. Recordamos que las ventas en el año 2010 fueron de esa magnitud debido a que fueron ventas puntuales y determinadas operaciones puntuales que no se volvieron a repetir.
- ✓ Si comparamos la proyección del año 2013 con el año 2010, para el total de clientes, la venta cae un 11%.

4.1.7. Análisis comparativo: año 2013 Proyectado – año 2013 Real:

A continuación mostraremos lo que realmente sucedió durante el año 2013, es decir, veremos si dicha alianza estratégica finalmente dio resultado o no, desde el punto de vista de las ventas.

Para eso mostraremos una serie de cuadros comparativos de las ventas entre lo que se pronosticó vender en el año 2013 y lo que realmente se vendió.

Cuadro n° 9: Análisis comparativo de ventas 2013 proyectado vs 2013 real



Fuente: A partir de datos aportados por la entrevista

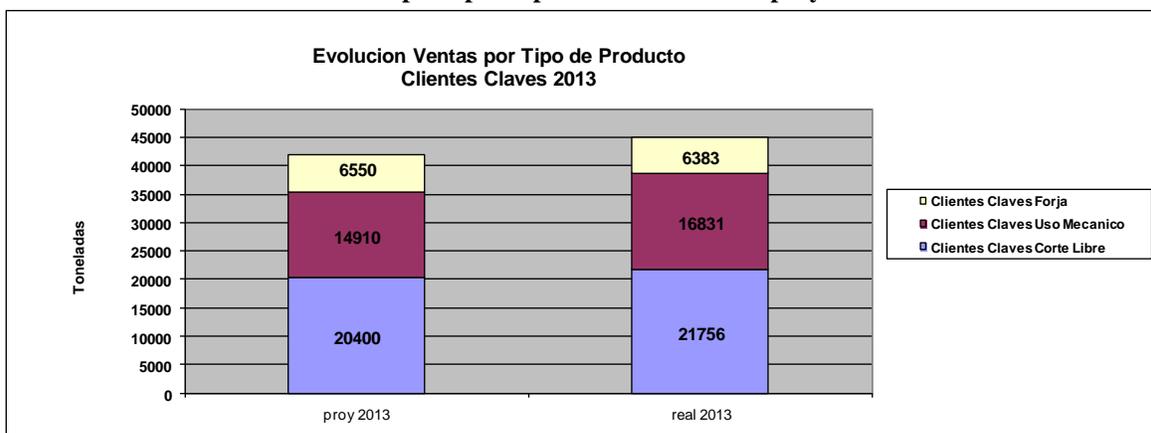
En el cuadro n° 9 mostramos la comparación entre las ventas proyectadas para el año 2013 y lo que realmente se vendió durante dicho año.

Así identificamos que:

- Para los clientes claves se proyectó una venta de 41.860 tns y se alcanzó una venta de 44.970 tns, superando en 7% lo proyectado.
- Para el resto de clientes se proyectó una venta de 10.540 tns y se alcanzó una venta de 9.833 tns, o sea 7% por debajo de lo proyectado.

- Para la totalidad de los clientes se proyectó una venta de 52.400 y se alcanzó una venta de 54.803 tns, superando 5% de lo proyectado.

Cuadro n° 10: Evolución de ventas por tipo de producto – año 2013 proy vs año 2013 real



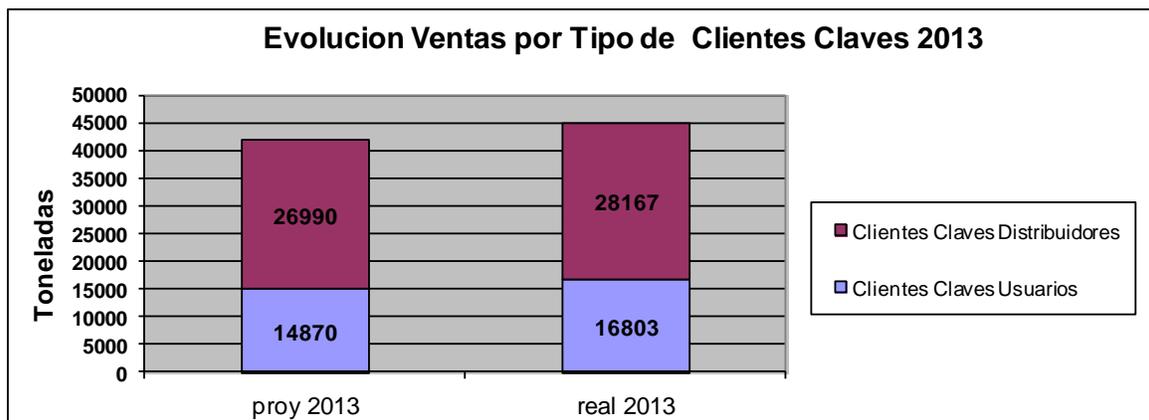
Fuente: A partir de datos aportados por la entrevista

En el cuadro n° 10 analizamos la comparación entre las ventas proyectadas para el año 2013 y lo que realmente se vendió durante dicho año para los *clientes claves* por tipo de producto.

Así vemos que:

- Clientes claves forja: se pronosticó vender 6.550 tns y se vendieron 6.383 tns, o sea, 3% menos de lo proyectado. Esta baja en la venta se debe a la imposibilidad de acceder a algunas líneas de productos por exigencias mayores a las posibilidades tecnológicas de Aceros Argentina SA, en cuanto a defectos superficiales.
- Clientes claves uso mecánico: se pronosticó vender 14.910 tns y se vendieron 16.831 tns, o sea 13% más de lo proyectado.
- Clientes claves corte libre: se pronosticó vender 20.400 tns y se vendieron 21.756 tns, o sea 7% más de lo proyectado.
- Total clientes claves: para el total de los clientes claves se pronosticó vender 41.860 tns y se vendieron 44.970 tns, o sea 7% más de lo proyectado.

Cuadro n° 11: Evolución de ventas por tipo de clientes – año 2013 proy vs año 2013



Fuente: A partir de datos aportados por la entrevista

En el cuadro n° 11 analizamos la comparación entre las ventas proyectadas para el año 2013 y lo que realmente se vendió durante dicho año para los *clientes claves* por tipo de cliente.

De esta manera podemos comprobar lo siguiente:

- Clientes claves distribuidores: se pronosticó una venta de 26.990 tns y se vendieron 28.167 tns, o sea 4% más de lo proyectado.
- Clientes claves usuarios: se pronosticó una venta de 14.870 tns y se vendieron 16.803 tns, o sea 13% más de lo proyectado.
- Total clientes claves: como se mostró anteriormente, se pronosticó una venta de 4.860 tns y se vendieron 44.970 tns, o sea 7% más de lo proyectado.

Tabla n° 5: Evolución de ventas por tipo de producto – período 2010 - 2013

Evolución Ventas 2010 - 2013 Por Tipo de Producto para Clientes Claves	Facturación Anual					Variaciones Interanuales				
	2010	2011	2012	2013 proy	2013 real	% 2011 / 2010	% 2012 / 2011	% 2013 / 2012	% 2013 real / 2010	% 2013 proy / 2013 real
Total Clientes Claves Corte Libre	15202	13664	17138	20400	21756	-10	4	19	43	7
Total Clientes Claves Forja	411	1649	4601	6550	6383	301	87	42	1453	-3
Total Clientes Claves Uso Mecánico	10612	9884	11154	14910	16831	4	-10	34	59	13
Sub Total Clientes Claves 2013	26225	25197	32893	41860	44970	1	4	27	71	7
Sub Total Resto Clientes	32485	20859	10494	10540	9833	-39	-18	0	-70	-7
TOTAL	58710	46056	43387	52400	54803	-22	-6	21	-7	5

Fuente: A partir de datos aportados por la entrevista

En la tabla n° 5 mostramos la comparación de las ventas entre los años 2010, 2011, 2012 y el proyectado del año 2013 ordenado *por tipo de producto para clientes claves* (tabla n° 3) y lo que realmente se vendió en el año 2013.

Analizaremos las variaciones porcentuales entre los años 2013 real – 2013 proyectado y 2013 real – 2010.

Así deducimos que:

- Variación porcentual entre 2013 real – 2013 proyectado:
 - ✓ Para clientes claves corte libre la venta aumenta 7%.
 - ✓ Para clientes claves forja la venta disminuye 3%. Esta baja en la venta se debe a la imposibilidad de acceder a algunas líneas de productos por exigencias mayores a las posibilidades tecnológicas de Aceros Argentina SA, en cuanto a defectos superficiales.
 - ✓ Para clientes claves uso mecánico la venta aumenta 13%.
 - ✓ Para la suma de todos los clientes claves la venta aumenta 7%.
 - ✓ Para el resto de clientes la venta disminuyó un 7%.
 - ✓ Para el total de clientes la venta aumenta 5%.

- Variación porcentual entre 2013 real – 2010:
 - ✓ Para clientes claves corte libre la venta aumenta 43%
 - ✓ Para clientes claves forja la venta aumenta 1.453%.
 - ✓ Para clientes claves uso mecánico la venta aumenta 59%.
 - ✓ Para la suma de todos los clientes claves la venta aumenta 71%.
 - ✓ Para el resto de clientes hay una variación porcentual negativa significativa de 70%. En el 2010 se produjeron ventas al resto de clientes por 32.485 tns,

mientras que en el año 2013 se vendieron realmente 9.833 tns. Recordamos que las ventas en el año 2010 fueron de esa magnitud debido a que fueron ventas puntuales y determinadas operaciones puntuales que no se volvieron a repetir.

- ✓ Si comparamos las ventas reales del año 2013 con el año 2010, para el total de clientes, la venta cae un 7%.

Tabla n° 6: Evolución ventas por tipo de cliente – período 2010 - 2013

Evolución Ventas 2010 - 2013	Facturación Anual					Variaciones Interanuales				
	2010	2011	2012	2013 proy	2013 real	% 2011 / 2010	% 2012 / 2011	% 2013 / 2012	% 2013 real / 2010	% 2013 proy / 2010 real
Total Clientes Claves Usuarios	2906	4574	11385	14870	16803	87	62	31	478	13
Total Clientes Claves Distribuidores	23319	20623	21508	26990	28167	-11	-12	25	21	4
Sub Total Clientes Claves 2013	26225	25197	32893	41860	44970	1	4	37	71	7
Sub Total Resto Clientes	32485	20859	10494	10540	9833	-39	-18	5	-70	-7
TOTAL	58710	46056	43387	52400	54803	-22	-6	21	-7	5

Fuente: A partir de datos aportados por la entrevista

En la tabla n° 6 mostramos la comparación de las ventas entre los años 2010, 2011, 2012 y el proyectado del año 2013 ordenado *por tipo de clientes claves* (tabla n° 4) y lo que realmente se vendió en el año 2013.

Analizaremos las variaciones porcentuales entre los años 2013 real – 2013 proyectado y 2013 real – 2010.

Así deducimos que:

- Variación porcentual entre 2013 real – 2013 proyectado:
 - ✓ Para clientes claves usuarios la venta aumenta 13%.
 - ✓ Para clientes claves distribuidores la venta aumenta 4%.
 - ✓ Para el total de clientes la venta aumenta 7%.
 - ✓ Para el resto de clientes la venta disminuyó 7%.
 - ✓ Para el total de clientes la venta aumenta 5%.
- Variación porcentual entre 2013 real – 2010:
 - ✓ Para clientes claves usuarios la venta aumenta 478%
 - ✓ Para clientes claves distribuidores la venta aumenta 21%.
 - ✓ Para la suma de todos los clientes claves la venta aumenta 71%.

- ✓ Para el resto de clientes hay una variación porcentual negativa significativa de 70%. En el 2010 se produjeron ventas al resto de clientes por 32.485 tns, mientras que en el año 2013 hay pronosticadas ventas por 9.833 tns. Recordamos que las ventas en el año 2010 fueron de esa magnitud debido a que fueron ventas puntuales y determinadas operaciones puntuales que no se volvieron a repetir.
- ✓ Si comparamos la proyección del año 2013 con el año 2010, para el total de clientes, la venta cae un 7%.

4.2. Cursos de acción:

Uno de los mayores inconvenientes para lograr la calidad de servicio por parte de Aceros Argentina SA era cumplir con las *fechas de entrega deseadas* de los productos que AMB solicitaba. Esto se debe a que hay un lead time promedio de entrega de 184 días, por lo cual lo que se propone aquí es bajar ese lead time de la siguiente manera:

- Aumento de la frecuencia de laminación. Esto implica cierto cambio en la cultura de Aceros Argentina SA, ya que al ser una empresa oligopólica, no se encuentra totalmente orientada a los clientes. Aumentar la frecuencia de laminación traería aparejado un aumento en los costos, debido a que es necesario contar con mayores recursos para laminar con una menor frecuencia.
- Analizar la factibilidad y conveniencia de tener stock de seguridad para ciertos clientes claves críticos. Esto implica, a su vez, que AMB realice pedidos más grandes y que posea en sus plantas mayores volúmenes de stock. De esta manera se mejora la entrega pero implica tener mayor capital de trabajo.
- Posibilidad de envío de determinados productos por camión a clientes críticos elegidos. Con esto se estaría bajando el lead time unos 23 días aproximadamente, aunque se encarecería el flete.

Otro de los inconvenientes que se analizaron es que la asertividad en los pronósticos de ventas de los vendedores de AMB es de sólo un 45%. Esto en parte es así, debido al lead time de entregas de Aceros Argentina SA, ya que los vendedores de AMB tienen que estimar una venta de 6 meses para adelante. Si se logra bajar el lead time de entrega seguramente se verá un aumento en la asertividad de los pronósticos de ventas, ya que es más fácil pronosticar ventas para 4 meses que para 6 meses. También se propuso rever los criterios de visitas a los clientes para mejorar optimizar las visitas a los mismos y recaudar información más fidedigna.

Conclusiones:

Como fue mencionado anteriormente, la finalidad de las alianzas estratégicas es desarrollar sinergias para alcanzar un resultado superior al que se obtendría con la suma de los resultados individuales, o sea, que permite llegar a un mejor resultado que al que se arribaría por separado. Esto lo hemos comprobado en este Estudio de Caso, no sólo al analizar los fríos datos de los números, sino también al contemplar la buena predisposición de los distintos grupos participantes al brindar los datos necesarios para llevar a cabo dicha alianza, en tiempos donde las empresas se muestran reacias a brindar información de mercado y permitir visitas a sus clientes (por el lado de AMB) o brindar información de producción y costos de fabricación (por el lado de Aceros Argentina SA), por citar algunos ejemplos.

Podemos decir entonces que esta alianza estratégica fue exitosa y cumplió con sus objetivos de profundizar el nivel de conocimiento del mercado brasilero ya que se logró obtener un alto grado de comprensión de cómo el mismo estaba compuesto y cuáles eran los principales jugadores que lo componían.

El aumento conseguido en las ventas fue superior al pronosticado, sobre todo aumentando la participación de los clientes claves, otro factor que determina el éxito de esta alianza estratégica.

Las medidas que se tomaron para fidelizar a los clientes claves fueron:

- Visitas de personal del área técnica de Aceros Argentina SA a los clientes claves de AMB para detectar cuáles eran las exigencias necesarias para cumplir con los estándares de calidad requeridos y evacuar todo tipo de dudas sobre los procesos productivos y de control de calidad.
- Disminución en el tiempo de entrega de los productos aumentando la calidad de servicio: esto se logró de 2 maneras:
 - ✓ Bajando la frecuencia de laminación de algunos productos claves de Aceros Argentina SA disminuyendo el lead time promedio de laminación.
 - ✓ Despachos directos a clientes por camión, disminuyendo el lead promedio de entrega.
 - ✓ Fabricando mayor cantidad de stock que tanto AMB como Aceros Argentina SA disponían en sus depósitos ante cualquier contingencia que pudiera surgir.

Dicha alianza estratégica permitió que Aceros Argentina SA pase de ser proveedor a ser socio de AMB, debido a que, al llegar a un nivel profundo de conocimiento del mercado brasilero, realizó los cambios necesarios en la producción, logística y costos para mejorar el nivel de servicio hacia AMB.

A continuación mostraremos las fortalezas y debilidades que pudimos destacar de esta alianza estratégica:

Fortalezas:

- Al definir los clientes claves se observa una selección bien definida de potencialidades reales.
- Debido a la interacción entre las distintas áreas de ambas empresas, al intercambio de información sobre los distintos procesos, las visitas a clientes claves y el desarrollo de nuevos productos, ésta alianza estratégica cumplió su objetivo principal y logró profundizar el conocimiento del mercado brasilero permitiéndole mejorar el nivel de servicio con los clientes claves.
- También se pudo determinar los principales clientes claves e incrementar el volumen de venta a los mismos, penetrar el mercado brasilero, mejorar el cumplimiento de entregas a los clientes entendiendo sus reales necesidades, para lograr la fidelización de los mismos.
- Se revalorizó la participación de los distribuidores, que fueron siempre la base en volumen de las ventas.
- Se aumentó la participación de productos de corte libre (detalle en anexos en cuadro n° 12).
- Se aumentó la participación de productos de uso mecánico (detalle en anexos en cuadro n° 13).
- Se aumentó la participación en productos de forja, evitando los productos de alta exigencia, que las limitaciones tecnológicas de Aceros Argentina SA, impiden atender (detalle en anexos en cuadro n° 14).
- Se mantienen reuniones semanales a través de call conference entre las diversas áreas involucradas de Aceros Argentina SA y AMB para comentar sobre:
 - Situación mercado brasilero.
 - Situación clientes claves.
 - Situación fabricación Aceros Argentina SA.
 - Situación logística Aceros Argentina SA.
 - Situación comercial en general.

Debilidades:

- No se puede acceder a algunas líneas de productos por exigencias mayores a las posibilidades tecnológicas de Aceros Argentina SA, en cuanto a defectos superficiales.
Ejemplo: Cliente Tekfor
BLR 1045HSX de Diámetro mayor a 30 mm
Profundidad máx. = 0,30 mm
- Aceros con volúmenes no compatibles con las secuencias económicas de colada continua de Aceros Argentina SA y sin posibilidades de secuenciar con otro acero.

- El éxito de esta alianza depende, además del esfuerzo y sinergias de ambas empresas, del contexto y situación económica de la región y, sobretodo de Brasil. Es por eso que una recesión de la economía impactaría de una manera negativa a dicha alianza.

Situación actual:

Cabe una última reflexión para comentar.

Es difícil que una alianza estratégica triunfe o se mantenga en el tiempo cuando el contexto no es el apropiado, como por ejemplo el advenimiento de una crisis regional, tal y como sucedió en este caso.

En el año 2014 se mantuvieron los niveles de venta del año 2013. A partir del año 2015, y hasta la fecha los niveles de venta bajaron drásticamente debido a:

- Devaluación de la moneda brasilera.
- Alta inflación en Brasil pasando los niveles de 10%, el mayor en los últimos 13 años.
- Deterioro en las cuentas fiscales de Brasil.
- Caída del PBI de Brasil.
- Crisis regional que afecta el consumo aparente de acero.
- El mercado brasilero no cuenta con grandes medidas para proteger su industria siderúrgica, por lo tanto el mismo está siendo abastecido por productos chinos y turcos.

Debido a esto, cambió la política de compra de productos de AMB a Aceros Argentina SA. A partir del año 2015 AMB tiene que cumplir nuevas metas financieras, por lo que debe mantener sus niveles de stock muy bajos a finales de todos sus años. Esto afecta las compras a Aceros Argentina SA y compromete un punto importante que se había alcanzado con la alianza estratégica que es mejorar el nivel de servicio al cliente, ya que ahora es prioridad el resultado financiero por sobre la atención a los clientes.

A continuación profundizaremos en la información sobre el mercado brasilero y mostraremos como el mismo fue afectado:

Información de mercado:

Economía:

- La tasa de inflación IPCA alcanzó el 10,7% en 2015, el mayor nivel en 13 años, lo que debe llevó a un aumento gradual de la tasa de interés alcanzado 15,25% al final del año. La inflación se aceleró en 2015 debido principalmente al impacto de los precios en los alimentos, transporte y diversos gastos del hogar, incluyendo la energía eléctrica. Para el 2017 los economistas esperan que la inflación termine en 6,9% por encima del techo del rango meta fijado por el gobierno.

- Petrobras redujo sus metas de producción y cortó drásticamente su presupuesto para inversiones, añadiendo ahora 98,4 billones de dólares para el período que va entre 2015 y 2019, una reducción de 24,5% de la previsión inicial, que era de 130,3 billones de dólares. Como resultado del anuncio, las acciones de la empresa en Ibovespa sufrieron una caída de 9,2%, cerrando el nivel más bajo desde 2004.
- El gobierno brasilero bajó la meta del resultado fiscal del año 2017, de 0,7% a 0,5% del PBI, debido al rápido deterioro de las cuentas fiscales. Esto fue un factor potencial para la salida del Ministro de Hacienda Joaquim Levy.
- El panorama de la economía brasilera ha mostrado un fuerte deterioro después de la presentación de los resultados del PBI, presentando una caída del 4,5% en el tercer trimestre del año 2016, comparando con igual período del año 2015. Analistas económicos de Boletín Focus estiman que la economía se retrajo un 3,5% en el año 2016 y esperan una caída del PBI en torno al 2,3% en el año 2017.

Industria:

- Las tendencias indican una proyección a la baja del consumo aparente de bienes de capital en 2017 de - 10,2% a - 13,7%, debido principalmente al empeoramiento de las perspectivas para la actividad económica. Se espera que la tendencia a la baja sea interrumpida en el segundo semestre de 2017.
- Brasil cerró el año 2016 perdiendo 1,5 millones de puestos de trabajo. De acuerdo con el Ministerio de Trabajo y Empleo, 39,7 millones de trabajadores estaban formalmente empleados al final del año 2016, comparado con 41,2 millones de 2015. Los sectores con mayores cortes de puestos de trabajo fueron en la industria de la transformación, con un recorte de 609 mil puestos de trabajo, y la construcción civil, con 417 mil recortes de puestos de trabajo. El único sector con resultado positivo fue el agrícola con una creación de 10 mil puestos de trabajo.
- La producción de máquinas agrícolas y viales alcanzó 3,9 mil unidades en noviembre del año 2016, una caída de 37,4% sobre el mismo período del año anterior.
- La construcción civil se estima que caerá un 8,9% este año. La región centro – oeste será la más impactada por la retracción, con una caída de 16,1% seguida por la región sur que se estima caerá un 12,5% y la región norte del 9,5%.
- Debido a la persistente caída en las ventas del sector automotriz, las empresas automotrices tienen operado solamente un 50% de la capacidad instalada total. En relación al sector de camiones, que tiene estimado una caída mayor en las ventas, tienen operado apenas un tercio de la capacidad total de producción.

Competidores de Arcelor Mittal Brasil:

- El grupo Gerdau anunció la planificación de la formación de una joint venture con las empresas japonesas Sumitomo Corporation y con Japan Steel Works (JSW) para proporcionar soluciones en el segmento de energía eólica. La nueva joint venture deberá alcanzar 280 millones de reales en inversiones para la adquisición de nuevos equipamientos de producción que deberán ser aplicados en la usina del grupo Gerdau de Pindamonhangaba/SP, debiendo proporcionar aceros especiales para la producción de piezas para las torres de turbinas, con inicio previsto para 2017. La producción estimada es en torno de las 50ktpy (50mil toneladas al año). A su vez, el grupo Gerdau anunció una pérdida neta de 1.958 billones de reales en el tercer trimestre del año 2016. En el mismo período del año 2015 la compañía reportó una ganancia de 262 millones de reales. El EBITDA del grupo totalizó en 1.291 billones de reales en el tercer trimestre del año 2016, un aumento del 4% sobre el mismo período del año anterior.
- De acuerdo con el sitio de SteelFirst, el grupo Gusa Nordeste inició su producción de tarugos. Localizada en la ciudad de Açailândia/MA, la línea de producción de 600ktpy (600 mil toneladas por año) de tarugos entró en operaciones en diciembre 2015. La fase de producción de laminados fue iniciada en octubre 2016. Mientras tanto, Gusa Nordeste pretende vender tarugos para el mercado doméstico y para exportación, además de consolidar un stock inicial. Sin embargo, una fuente del mercado informó que recientemente la producción de acero bruto fue interrumpida debido a problemas de equipamiento, de este modo, la probabilidad de inicio de la laminación en octubre es baja.
- Simec ya comenzó la producción de corrugado y alambrón en su planta de Pindamonhangaba/SP, debiendo generar 250 puestos de trabajo directos. De acuerdo con la empresa, ellos esperan lograr cerca de 30ktpm (miles de toneladas por mes) durante 2017. También existen algunos proyectos de expandir la producción a través de una unidad de aceros especiales que deberá ser colocada para satisfacer el mercado automotriz. El proyecto está agendado para comenzar en el año 2017.

Consumo de acero:

Las empresas siderúrgicas brasileras (productoras de largos y planos) cerraron el año 2016 con una caída del 16,3% en las ventas, retornando a niveles de 2006. En este contexto, 47 unidades fueron desactivadas o paralizadas. De acuerdo con IABr, la crisis económica y el exceso de capacidad mundial son los principales factores que motivan la postergación de inversiones y la caída del mercado de consumo de acero.

Sector automotriz:

En el estado de San Pablo, el fabricante de automotores FIAT anunció una nueva paralización con el fin de realizar ajustes en sus operaciones.

El nivel de stock del sector automotriz, medido en días de ventas, presentó una fuerte caída en el final del año 2016, y pasó de 42 días en noviembre a 36 días en diciembre. La caída de los stocks de las fábricas automotrices fue influenciada por el bajo nivel de productividad de los últimos meses.

Importaciones:

En el año 2015, las importaciones alcanzaron 709kt (miles de toneladas), una reducción de 31,5% en comparación con el año 2014, con una caída de 36,7% en varillas y 46,2% en alambres.

La importación indirecta de acero calculada por IABr, que considera todo acero importado indirectamente a través de bienes de consumo finales, presentó una caída de 21% en el año 2015, en comparación con el año anterior. Dicha caída se debió principalmente a la devaluación del tipo de cambio y la baja tendencia de consumo en el país.

Siderurgia:

El Ministerio de Desarrollo, Industria y Comercio Exterior y el Ministerio de Hacienda tienen estudiado medidas para proteger la industria siderúrgica brasileña, a través del aumento de tasas de importación. La tasa de importación de algunos productos de acero deberá pasar de un nivel de entre 8% y 14% a más de 20%. La decisión aún no fue tomada, pero si el aumento fuera aplicado, debería ser de carácter temporario hasta que Brasil inicie un nuevo ciclo de crecimiento.

Finalmente cabe reflexionar que los resultados seguramente hubieran sido más catastróficos, tanto para Aceros Argentina SA como para AMB, si no hubiera existido dicha alianza estratégica. Al fin y al cabo, ambas empresas poseen la información clave para llevar a cabo las medidas necesarias cuando el contexto sea el apropiado.

Otras experiencias de alianzas estratégicas exitosas:

A continuación comentaremos otras experiencias de alianzas estratégicas entre empresas:

Grupo Bimbo y Grupo Lala anuncian alianza estratégica y lanzan al mercado “CER OK!”

Como parte de su compromiso con la salud y el bienestar de la población, Grupo Bimbo y Grupo Lala, empresas líderes en la industria de alimentos, anunciaron una alianza estratégica con el objetivo de poner al alcance de los consumidores productos innovadores acordes a sus necesidades y preferencias.

Esta alianza se basa en la detección de oportunidades existentes en el mercado, así como en el aprovechamiento de las capacidades de producción y distribución de ambas compañías, y en la capitalización al máximo de las sinergias entre Grupo Bimbo y Grupo Lala; todo esto bajo el esquema de un objetivo conjunto: *La innovación en Alimentos*.

La punta de lanza de este proyecto es el lanzamiento al mercado de Cer ok!, la primera leche con cereal de México. Con esta alianza, sin precedentes en ninguna de las dos compañías, buscaron aprovechar las capacidades y experiencia de ambas empresas para

ofrecer un producto nutritivo, de calidad y práctico acorde a la demanda de nuestros consumidores.

Starbucks:

Starbucks se asoció con las librerías Barnes y Nobles en 1993 para colocar cafeterías en sus sucursales, beneficiando a ambos minoristas. En 1996, Starbucks se asoció con Pepsico para embotellar, distribuir y vender la popular bebida a base de café Frappacino. Una alianza entre Starbucks y United Airlines se tradujo en que el café se ofrecía en los vuelos con el logo de Starbucks en las tazas y una asociación con Kraft Foods resultó en que el café de Starbucks se comercializara en los supermercados. En 2006, Starbucks formó una alianza con la NAACP (sigla inglesa de la Asociación Nacional para el Desarrollo de la Gente de Color), con el único propósito de hacer avanzar los logros de la compañía y de la NAACP en relación a la justicia social y económica.

Hewlett Packard y Disney:

Hewlett-Packard y Disney tienen una alianza de muchos años, comenzando en 1938, cuando Disney compró ocho osciladores para usarlos en el diseño de sonido de Fantasía de los fundadores de HP Bill Hewlett y Dave Packard. Cuando Disney quería desarrollar una atracción virtual llamada Mission: Space, Disney Imagineers y los ingenieros de HP se basaron en la arquitectura IT de HP, los servidores y estaciones de trabajo para crear la atracción tecnológicamente más avanzada de Disney.

Eli Lilly

El gigante farmacéutico Eli Lilly ha estado formando alianzas durante casi un siglo, y fue la primera compañía en su sector que estableció una oficina dedicada a la gestión de alianzas. Lilly actualmente cuenta con más de cien asociaciones en todo el mundo dedicadas a la investigación, el desarrollo, y la comercialización. Por ejemplo, Lilly se asoció con la compañía Galápagos con sede en Bélgica para desarrollar tratamientos para la osteoporosis. Lilly también se asoció con el grupo médico BioMS de Canadá en un acuerdo de licencia y desarrollo de un nuevo tratamiento para la esclerosis múltiple. En Japón, Lilly se ha asoció con Kyowa Hakko Kogyo Co., Ltd., para hacer un tratamiento del cáncer dirigido al mercado. Lilly tendrá la licencia exclusiva para desarrollar y vender los productos en todo el mundo excepto en Japón, y las dos compañías compartirán los derechos en algunos países asiáticos.

Anexos:

Lista de clientes claves seleccionados por AMB:

Cientes claves 2012 – Usuarios:

Tabla n° 7: Clientes claves 2012 – Usuarios

Región	Cliente	Tipo	Aceros Principales	Producto	Observaciones
SP	Aco Vic	Usuario	1212 ; 12L14	BLR BLH BTH ALN	Trefilación de barras
SP	TUM	Usuario	1212 ; 12L14	BLR	Trefilación de barras
SP	Mercurio	Usuario	1212 ; 12L14	ALN	Trefilación de barras
MG	Tekfor	Usuario	1010; 1045XHS	BLR	Autopartes
SP	Requiph	Usuario	4140H; 8620H; 1045H	BLR BTR	Ejes de articulaciones de Maq Viales
SP	HDS	Usuario	41Cr4 ; 5140 ; 4140	BLR	Autopartes
RS / SC	Taurus	Usuario	4140 ; 8620; 1035 ; 1045	BLR BTR ALN	Autopartes
SP	Mahle	Usuario	5115	ALN-B.PEL.	Autopartes
MG	Autoforjas	Usuario	41Cr4; 5135	BLR	Autopartes
SP	Dana	Usuario	1541- 8620 - 20MNCR5 - 16MNCR5	BLR	Autopartes
SP	ITM	Usuario	34MNCR5 - 34MNB5 - 5120	PAL- BLR	Piezas de sistema de orugas en Maq Viales

SP	Cinpal	Usuario	1045-5160-8620-4140-51B60	BLR	Autopartes
SP	Sifco	Usuario		BLR	Autopartes
SP	ThyssenKrupp	Usuario	1035 - 1045 - 1050 -8620 -16MNCR5	BLR	Autopartes
SP	Eaton	Usuario	4120	BLR	Autopartes
RS / SC	Gedore	Usuario	31CrV3	BLR ; PLA	Herramientas de mano
SP	General Chain	Usuario	5115	BLR	Cadenas de transporte
RS / SC	Inpel	Usuario	5140	BLR	Autopartes
RS / SC	Tramontina	Usuario	31CrV3	BLR	Herramientas de mano
MG	Mecpres	Usuario	8620 ; 4140	BLR	Autopartes
RS / SC	WEG	Usuario	4140; 1040XS	BLR C/TT BTR	Ejes de motores eléctricos
SP	ThyssenKrupp Molas	Usuario	5160-51B60-9254 - 6150	BLR	Resortes

Fuente: A partir de datos aportados por la entrevista

Cientes claves 2012 – Distribuidores:

Tabla n° 8: Cientes claves 2012 - Distribuidores

Region	Cliente	Tipo	Aceros Princ	Producto
SP	DBA	Distribuidor CL	1212 ; 12L14	BTR BTH BLR BLH
SP	Risatec	Distribuidor CL	1212 ; 12L14	BTR BTH BLR ALN
SP	Martiaço	Distribuidor CL	1212 ; 12L14	BTR BTH BLR ALN
RS / SC	Aco Favorit	Distribuidor CL	1212 ; 12L14	BTR BTH BLR BLH BLC ALN
RJ	Tenax	Distribuidor CL	1212 ; 12L14	BTR BTH BLR
RS / SC	Aco Kraft	Distribuidor CL	1212 ; 12L14	BTR BTH BLR
SP	DBA	Distribuidor UM	4140 ; 8620 ; 5140	BTR BTH BLR ALN
RS / SC	Aco Favorit	Distribuidor UM	4140 ; 8620 ; 20MnCr5	BTR BTH BLR ALN
RJ	Tenax	Distribuidor UM	4140 ; 8620	BLR BTR BTH ALN
SP	Risatec	Distribuidor UM	4140 ; 8620	BTR BTH BLR BLH
RS / SC	Aco Kraft	Distribuidor UM	4140 ; 8620	BTR BTH BLR
SP	Açovisa	Distribuidor UM	4140 ; 8620	BLR
MG	Cediaco	Distribuidor UM	4140 ; 8620	BTR BTH BLR
RS / SC	Aços continente	Distribuidor UM	4140 ; 8620	BTR BTH BLR
SP	Martiaço	Distribuidor UM	4140 ; 8620	BLR

MG	Açomar	Distribuidor UM	4140	BLR
----	--------	-----------------	------	-----

Fuente: A partir de datos aportados por la entrevista

Cientes Claves 2012 – Usuarios de Alta Exigencia:

Tabla n° 9: Clientes claves 2012 – Usuarios de alta exigencia

Región	Cliente	Tipo	Aceros Principales	Producto	Observaciones
SP	Dana	Usuario	1541- 8620 - 20MNCR5 - 16MNCR5	BLR	Autopartes
SP	Cinpal	Usuario	1045-5160-8620- 4140-51B60	BLR	Autopartes
SP	Sifco	Usuario	4140 -8620 - 20MNCR5 - 16MNCR5	BLR	Autopartes
SP	ThyssenKrupp	Usuario	1035 - 1045 - 1050 -8620 - 16MNCR5	BLR	Autopartes
SP	Eaton	Usuario	4120	BLR	Autopartes
SP	ThyssenKrupp Molas	Usuario	5160-51B60- 9254 -6150	BLR	Resortes

Fuente: A partir de datos aportados por la entrevista

Lista de clientes claves para el año 2013:

Cientes claves 2013 – Usuarios:

Tabla n° 10: Clientes claves 2013 - Usuarios

Region	Cliente	Tipo	Aceros Princ	Producto	Observaciones
SP	Aco Vic	Usuario	1212 ; 12L14	BLR BLH BTH ALN	Trefilación de barras
SP	Cofermo	Usuario	1212 ; 12L14	BLR BLH BTH ALN	Trefilación de barras
RS / SC	Minusa	Usuario	5140 , 15B30	BLR PAL	Piezas de sistema de orugas en Maq Viales
MG	Tekfor	Usuario	1010; 1045XHS	BLR	Autopartes
SP	Requiph	Usuario	4140H; 8620H; 1045H	BLR BTR	Ejes de articulaciones de Maq Viales
SP	HDS	Usuario	41Cr4 ; 5140 ; 4140	BLR	Autopartes
RS / SC	Taurus	Usuario	4140 ; 8620; 1035 ; 1045	BLR BTR ALN	Autopartes
SP	Mahle	Usuario	5115	ALN-B.PEL.	Autopartes
MG	Autoforjas	Usuario	41Cr4; 5135	BLR	Autopartes
SP	Metalcoop	Usuario	5115 8620 4140	BLR	Autopartes
RS / SC	Electroforja	Usuario	5140 8620 4140	BLR	Autopartes
NE	Forja Bahia	Usuario	4140	BLR	Partes para perforaciones petroleras
SP	Randra	Usuario	5160 51B60	BLR	Resortes

RS / SC	Balbinot	Usuario	15B30	PLA	Agropartes
RS / SC	Gedore	Usuario	31CrV3	BLR ; PLA	Herramientas de mano
SP	General Chain	Usuario	5115	BLR	Cadenas de transporte
RS / SC	Inpel	Usuario	5140	BLR	Autopartes

Fuente: A partir de datos aportados por la entrevista

Cientes claves 2013 – Distribuidores:

Tabla n° 11: Clientes claves 2013 - Distribuidores

Región	Cliente	Tipo	Aceros Princ	Producto
SP	DBA	Distribuidor CL	1212 ; 12L14	BTR BTH BLR BLH
SP	Risatec	Distribuidor CL	1212 ; 12L14	BTR BTH BLR ALN
SP	Martiaço	Distribuidor CL	1212 ; 12L14	BTR BTH BLR ALN
RS / SC	Aco Favorit	Distribuidor CL	1212 ; 12L14	BTR BTH BLR BLH BLC ALN
RJ	Tenax		1212 ; 12L14	BTR BTH BLR
RS / SC	Di ferro	Distribuidor CL	1212 ; 12L14	BTR BTH BLR
SP	Acoforte	Distribuidor CL	1213 ; 12L14	BTR BTH BLR
SP	LA	Distribuidor CL	1214 ; 12L14	BTR BTH BLR
SP	Incotep / Acotubo	Distribuidor CL	1212 ; 12L14	BTR BTH BLR
SP	DBA	Distribuidor UM	4140 ; 8620 ; 5140	BTR BTH BLR ALN

RS / SC	Aco Favorit	Distribuidor UM	4140 ; 8620 ; 20MnCr5	BTR BTH BLR ALN
RJ	Tenax	Distribuidor UM	4140 ; 8620	BLR BTR BTH ALN
SP	Risatec	Distribuidor UM	4140 ; 8620	BTR BTH BLR BLH
RS / SC	Aco Kraft	Distribuidor UM	4140 ; 8620	BTR BTH BLR
SP	Açotubo	Distribuidor UM	4140 ; 8620	BLR
SP	Tubos Ipiranga	Distribuidor UM	4140 ; 8620	BTR BTH BLR
RS / SC	Aços continente	Distribuidor UM	4140 ; 8620	BTR BTH BLR

Fuente: A partir de datos aportados por la entrevista

Evolución Ventas Clientes Claves 2013 – Corte libre:

Cuadro n° 12: Evolución de ventas de productos de corte libre para clientes claves 2013

CLIENTES CLAVES 2013 - CORTE LIBRE - [t/año]						
	Nombre	Gerencia de Ventas				Presupuesto 2013
			2010	2011	2012	
1	DBA AÇOS ESPECIAIS	DBA	8.000	8.017	8.000	10.000
2	AÇOS VIC LTDA	SP	107	201	3.173	3.600
3	INCOTEP/AÇOTUBO	SP	1.229	1.681	1.615	1.800
4	RISATEC DISTRIB DE FERRO E ACO LTDA	SP	1.921	1.592	1.019	1.200
5	AÇOS SP MARTIAÇO LTDA	SP	4.057	2.854	920	1.000
6	AÇOS FAVORIT DIST LTDA	RS/SC	936	862	896	1.000
7	DIFERRO AÇOS ESPECIAIS LTDA	RS/SC	1.139	958	521	680
8	AÇOFORTE COMERCIAL LTDA	SP	215	423	334	400
9	LA PRODUTOS SIDERÚRGICOS LTDA	SP	238	215	233	250
10	TREFIL DE AÇOS COFERMO PIEDADE LTDA	SP	196	196	227	250
11	TENAX ACO FERRO LTDA	RJ	181	138	200	220

Fuente: A partir de datos aportados por la entrevista

Evolución Ventas Clientes Claves 2013 – Uso mecánico:

Cuadro n° 13: Evolución de ventas de productos de uso mecánico para clientes claves 2013

CLIENTES CLAVES 2013 - CONSTRUCCION MECANICA - [t/año]						
	Nombre	Gerencia de Ventas				Presupuesto 2013
			2010	2011	2012	
1	DBA AÇOS ESPECIAIS	DBA	1.000	1.250	2.300	4.000
2	FERRAMENTAS GEDORE DO BRASIL S/A	RS/SC	1.364	1.442	1.114	1.500
3	TENAX AÇO FERRO LTDA	RJ	1.140	1.128	1.020	1.190
4	DIFERRO AÇOS ESPECIAIS LTDA	RS/SC	1.414	1.396	791	1.050
5	AÇOS FAVORIT DIST LTDA	RS/SC	1.322	1.164	877	1.000
6	RANDRA ARTEFATOS DE ARAME AÇO LTDA	SP	676	414	1.009	980
7	AÇOTUBO INDÚSTRIA COMÉRCIO LTDA	SP	29	28	491	800
8	BALBINOT IND IMPLM AGRICOLAS LTDA	RS/SC	0	51	420	750
9	GENERAL CHAINS BRASIL LTDA	SP	263	746	666	720
10	AÇOS CONTINENTE IND COM LTDA	RS/SC	1.336	734	351	700
11	RISATEC DISTRIB DE FERRO E AÇO LTDA	SP	601	672	600	600
12	TUBOS IPIRANGA IND E COM LTDA	SP	659	341	572	600
13	INDUSTRIA PECAS INPEL SA	RS/SC	87	71	412	500
14	AÇOKRAFT COMERCIO DE AÇOS LTDA	RS/SC	723	671	531	470

Fuente: A partir de datos aportados por la entrevista

Evolución Ventas Clientes Claves 2013 – Forja:

Cuadro n° 14: Evolución de venta de productos apto forja para clientes claves 2013

CLIENTES CLAVES 2013 - FORJA - [t/año]						
	Nombre	Gerencia de Ventas				Presupuesto 2013
			2010	2011	2012	
1	NEUMAYER TEKFOR AUTO BRASIL LTDA	MG	188	439	1.150	2.180
2	HDS MECPAR IND COMERCIO LTDA	SP	204	587	780	900
3	MINUSA S/A	RS/SC	0	764	835	900
4	FORJAS TAURUS S/A	RS/SC	0	237	650	700
5	REQUIPH IND COM EQUIP HIDRA LTDA	SP	0	394	790	600
6	FORJA BAHIA LTDA	NE	0	0	360	420
7	ELETROFORJA	RS/SC	0	0	30	400
8	METALCOOP	SP	0	0	0	180
9	MAHLE METAL LEVE S/A	SP	12	2	43	150
10	AUTOFORJAS LTDA	MG	7	0	2	120

Fuente: A partir de datos aportados por la entrevista

Bibliografía:

Aspectos históricos:

- ✓ Sitio web de la empresa. Disponible en: <http://www.acindar.com.ar/es/quienes-somos/historia>. Fecha de consulta 10/10/ 2012.

Misión, visión y valores:

- ✓ Fuente: sitio web de la empresa – año 2012 <http://www.acindar.com.ar/es/quienes-somos/mision-vision-y-valores>

Localizaciones:

- ✓ Fuente: sitio web de la empresa – año 2012 <http://www.acindar.com.ar/es/quienes-somos/donde-estamos>

Estrategia Comercial:

- ✓ Sitio web Crece Negocios Disponible en: <http://www.crecenegocios.com/concepto-ejemplos-de-estrategias-de-marketing/>Fecha de consulta: 10/10/2016

Alianza Estratégica:

- ✓ Mowery D., Oxley J. (1996). Strategic Alliances and Interfirm Knowledge Transfer, California, Ed John Wiley & Sons, Ltd.
- ✓ Wohlstetter P., Malloy C., (2005). Strategic Alliances in Action: Toward a Theory of Evolution. 3° edición, New York City, *Ed Policy Studies Journal*.

Penetración de mercados:

- ✓ Cuesta, P., (1998). Estrategias de marketing para grupos sociales. p. 31. Madrid: *Ed Esic*.

Fidelización de clientes:

- ✓ Gómez, O (2012). Fidelidad de los clientes: cuestión de emociones. Publicado en Revista Marketing 360, Bogotá.
- ✓ Rodríguez, O. (2007). «Capítulo 16». Creatividad en Marketing Directo. Barcelona (España): Ediciones Deusto. p. 272. ISBN 84-234-2498-7. «Creo que un proceso de fidelización es como una navaja suiza que al abrirla muestra tres "C": captar, convencer y conservar».

Calidad de servicio:

- ✓ Serna, H. (2006). Conceptos básicos. En Servicio al cliente (pp.19-27). Bogotá Panamericana editorial Ltda.
- ✓ Serna, P. (2006). Del servicio al cliente a la gestión de clientes. En Servicio al cliente (pp.29-39). Bogotá Panamericana editorial Ltda.

Estrategia Comercial:

- ✓ Gla A (2016). Concepto y ejemplos de estrategias de marketing. Disponible en: <http://www.crecenegocios.com/concepto-y-ejemplos-de-estrategias-de-marketing/> (fecha de consulta: 15/11/2016).

Pronóstico de Ventas:

- ✓ Stanton W., Etzel B. & Welker B., (2004). Fundamentos del Marketing. 13^o edición. México: Mcgraw-Hill.
- ✓ Carranza O., Sabriaf, (2005). Logística, mejores prácticas en Latinoamérica, páginas 28 a 34. México: Thompson