

**Garde, Hugo**

*Acindar*

**Facultad de Ciencias Sociales y Económicas**

**Departamento de Administración**

Este documento está disponible en la Biblioteca Digital de la Universidad Católica Argentina, repositorio institucional desarrollado por la Biblioteca Central "San Benito Abad". Su objetivo es difundir y preservar la producción intelectual de la Institución.

La Biblioteca posee la autorización del autor para su divulgación en línea.

Cómo citar el documento:

Garde, H. (2003). *Acindar* [en línea] Estudio de Caso. Departamento de Administración de la Facultad de Ciencias Sociales y Económicas de la Universidad Católica Argentina. Disponible en:  
<http://bibliotecadigital.uca.edu.ar/repositorio/investigacion/caso-estudio-acindar-garde.pdf>

(Se recomienda indicar fecha de consulta al final de la cita. Ej: [Fecha de consulta: 19 de agosto de 2010]).



**Pontificia Universidad Católica Argentina**  
"Santa María de los Buenos Aires"

**Facultad de Ciencias Sociales y Económicas**  
**Departamento de Administración**

## Acindar

Acindar es una de las principales empresas en la industria siderúrgica argentina.

A través de su trayectoria de más de 60 años en el sector, la organización se ha expandido hasta convertirse en líder nacional de la producción de aceros no planos.

La organización genera empleo e innovación tecnológica en nuevos procesos de fabricación de aceros no planos.

La empresa fue consolidada en el año 1962 por iniciativa del Ingeniero Acevedo. En esta década logra la integración vertical de la producción de aceros no planos.

Su planta principal está ubicada en Villa Constitución, Provincia de Santa Fe, la cual se complementa con 22 plantas terminadoras, ubicadas en la Argentina, Uruguay, Brasil y Chile.

En la actualidad el paquete accionario se reparte entre la Companhia Siderúrgica Belgo-Mineira, perteneciente al grupo europeo ARBED (20,5%), la familia Acevedo (20,5%), la Corporación Financiera Internacional, perteneciente al Banco Mundial (5,9%) y la parte mayoritaria (53,1%) se encuentra distribuida en el mercado bursátil.

En sus 38 años de existencia colaboró con la comunidad en distintas actividades que hacen al bien común, coordinadas a través de su Fundación.

Es una empresa líder en el país en la producción de aceros no planos. Está dividida en tres unidades de negocios que son:

1. Negocio Siderúrgico
2. Productos Tubulares y Estructurales
3. Alambres y cables



Para conocer más, la clase de servicios que presta la firma, se detallan a continuación:



Atención al cliente: a través de este medio de comunicación se pone al servicio del cliente la posibilidad de llevar adelante las compras de los productos, datos sobre los distribuidores exclusivos, asistencia técnica de los productos.



Servicio de doblado y cortado del acero. Este servicio resuelve con la metodología Just in Time, las armaduras de acero en estructuras de hormigón.



El departamento técnico presta un servicio sobre la mejor solución sobre productos, usos y aplicaciones. El objetivo es la optimización del uso del acero.



Presta un servicio de prearmado de estructuras.



Estructuras estándares armologic, es una solución que ofrece al mercado de la construcción (vigas, dinteles, columnas, basas, pilotes y pilotines).



Transferencia de tecnología es un programas cuyo objetivo es la de transmitir los conocimientos adquiridos y la experiencia a firmas siderúrgicas. Este programa de transferencia de tecnología se basa en la tecnología del horno de arco electrónico.



Manuales técnicos y de aplicación de los productos de Acindar tienen el objetivo de dar soluciones en cada mercado.



Software para el agro y la construcción cumplen con la finalidad de ayudar al diseño y elaboración de presupuestos.



Vigas reticuladas trilogic son una solución para elementos premoldeados tales como vigas, placas y placas dobles. Son construidas con tecnología de última generación, esto permite obtener productos de la mejor calidad en las soldaduras u lograr una uniformidad.



Alambrados rurales son un producto para construir alambrados fuertes y duraderos.



Espalderas para la vid. Esta solución fue desarrollada conjuntamente con el INTA.



Cerco tradicional o modular para cerramientos domésticos, industriales, deportivos

A nivel mundial existe hoy una sobreoferta de productos de acero, los derechos de importación en la actualidad forman una barrera de entrada para desarrollar una política de exportaciones y ganar mercados externos. Existen países que para equilibrar sus excedentes de oferta emplean prácticas de dumping. Esta industria en particular necesita lograr economías de escala y se observa a nivel mundial una consolidación de grupos económicos.

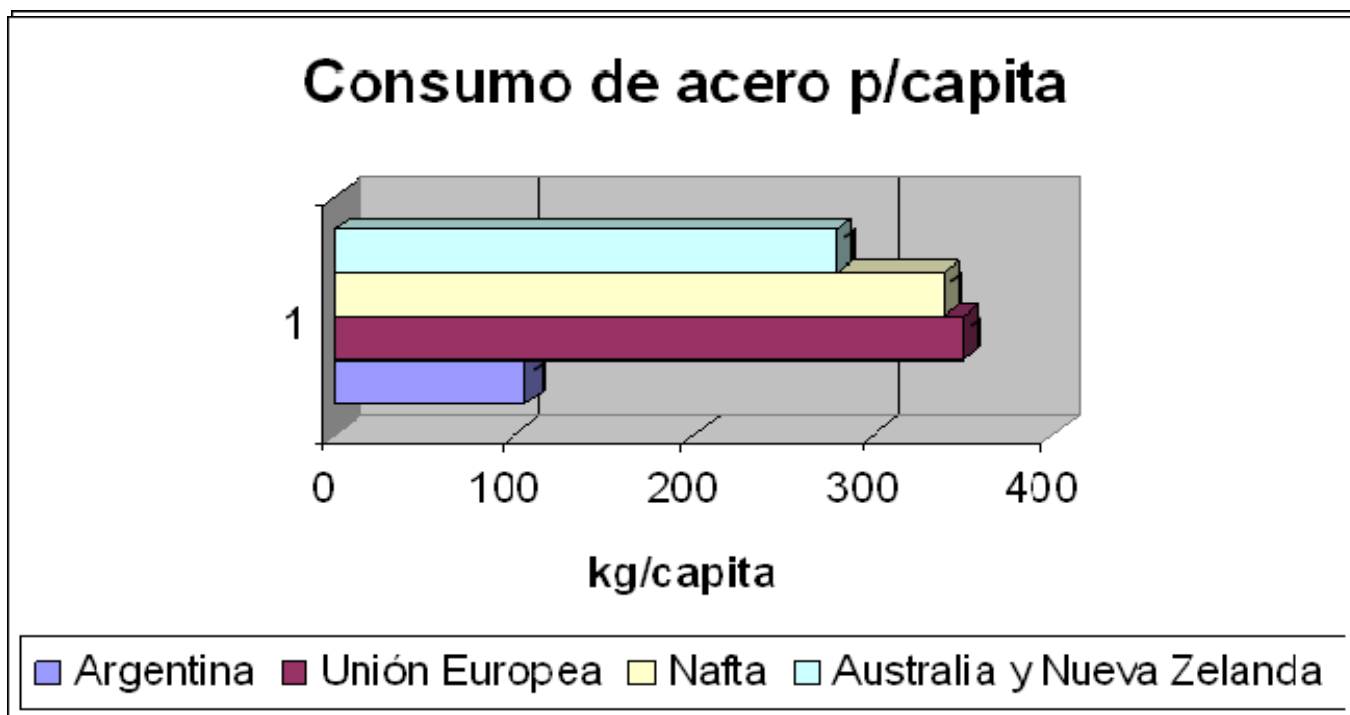
En la Argentina tres firmas concentran el 95% de la producción de acero: Acindar, Siderar y Siderca. La capacidad instalada total de acero para la construcción es de 5,70 millones de toneladas, siendo utilizada en la actualidad en un 60%. Esta utilización, equivalente a 3,42 millones de toneladas, se destina en un 60% (2,05 millones de toneladas) al mercado interno, y el restante 40% (1,38 millones de toneladas) a la exportación.



El mercado del acero está dividido en segmentos que son abastecidos por dichas compañías: Acindar en aceros no planos, Siderar en productos planos y Siderca en tubos sin costura.

En relación al posicionamiento competitivo la firma tiene una alta dependencia del suministro de materia prima de Brasil, líder absoluto de aceros no planos. En relación al mercado externo, persiste una alta rivalidad competitiva por exceso de oferta y depresión de los precios internacionales.

En relación al consumo de acero per. capita comparado con otros países, existe un significativo potencial de crecimiento en la Argentina.



En relación al comercio internacional la organización tiene como meta suministrar aceros de alta calidad a los principales mercados del mundo, se basa en una política de soluciones innovadoras y diferenciadoras.



Esa política se sustenta en la producción de acero en plantas equipadas con tecnología de última generación y en una red de distribuidores y agentes comerciales.

En más de 30 años ha realizado exportaciones a los siguientes países

#### **América del Sur**

Bolivia  
Brasil  
Chile  
Colombia  
Costa Rica  
Paraguay  
Perú  
Venezuela  
Uruguay

#### **América del Norte**

Canadá  
Estados Unidos  
México  
Puerto Rico  
Rep. Dominicana

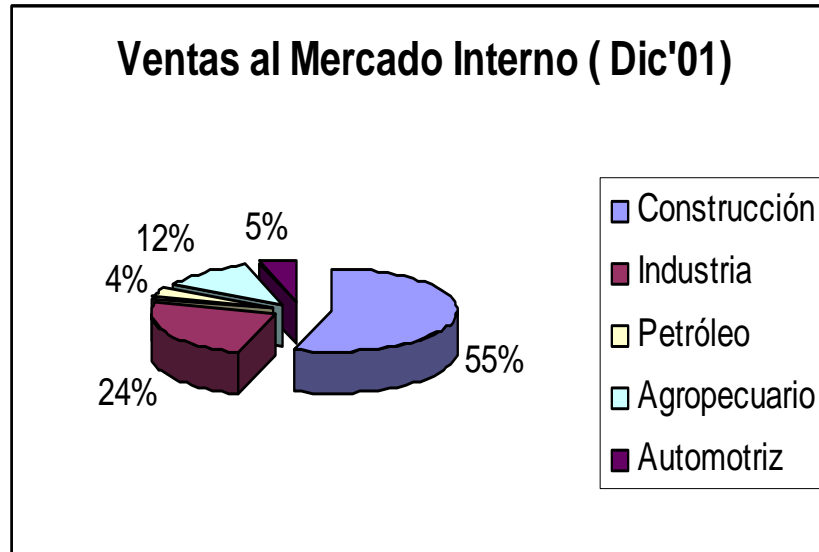
#### **Resto del Mundo**

Alemania  
Australia  
Bélgica  
China  
Corea del Sur  
Filipinas  
India  
Indonesia  
Irlanda  
Italia  
Sudáfrica  
Taiwán

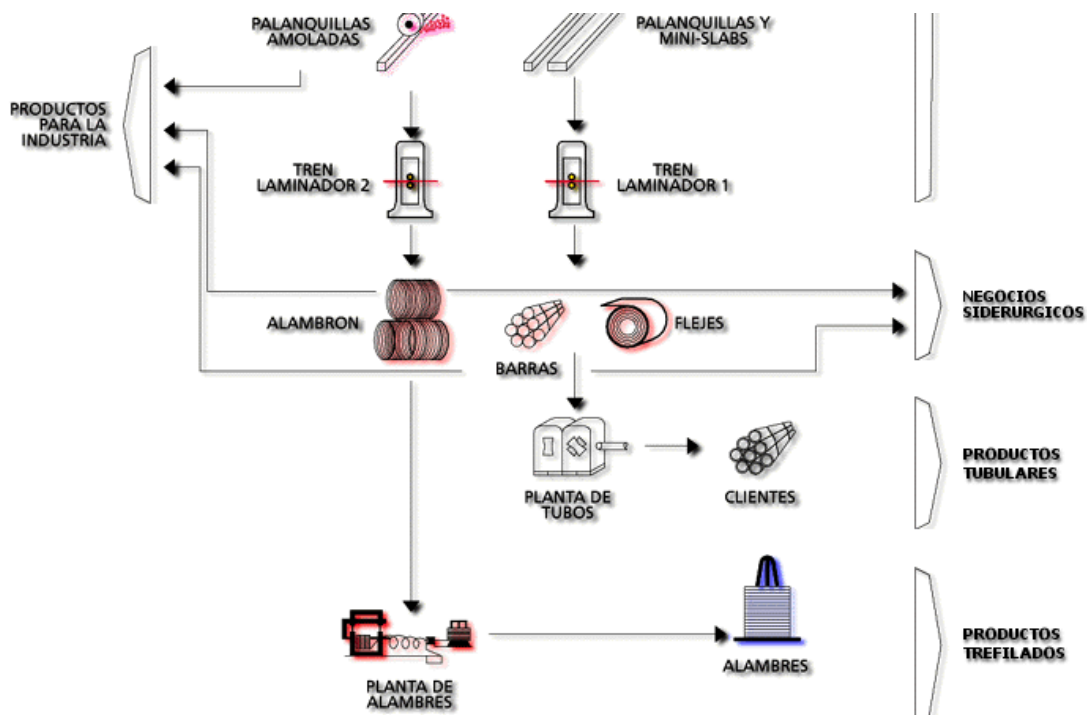
La capacidad instalada de Acindar es de 1,35 millones de toneladas de acero crudo y de 1 millón de toneladas de hierro esponja. La capacidad utilizada en el año 2001 fue del 65%. En tres meses del año 2002 exportó 75.000 toneladas.

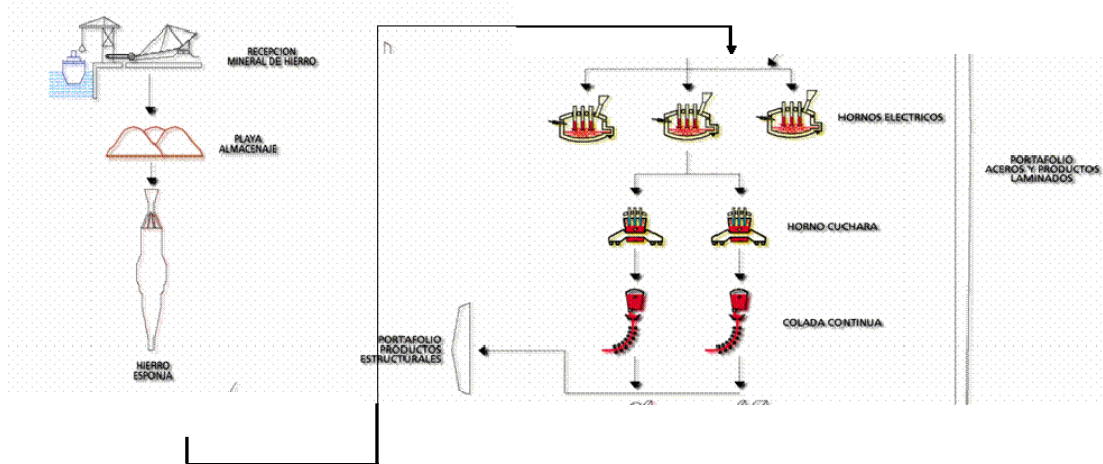


## VENTAS DE ACINDAR EN EL MERCADO INTERNO



### PROCESO DE OBTENCIÓN DEL ACERO



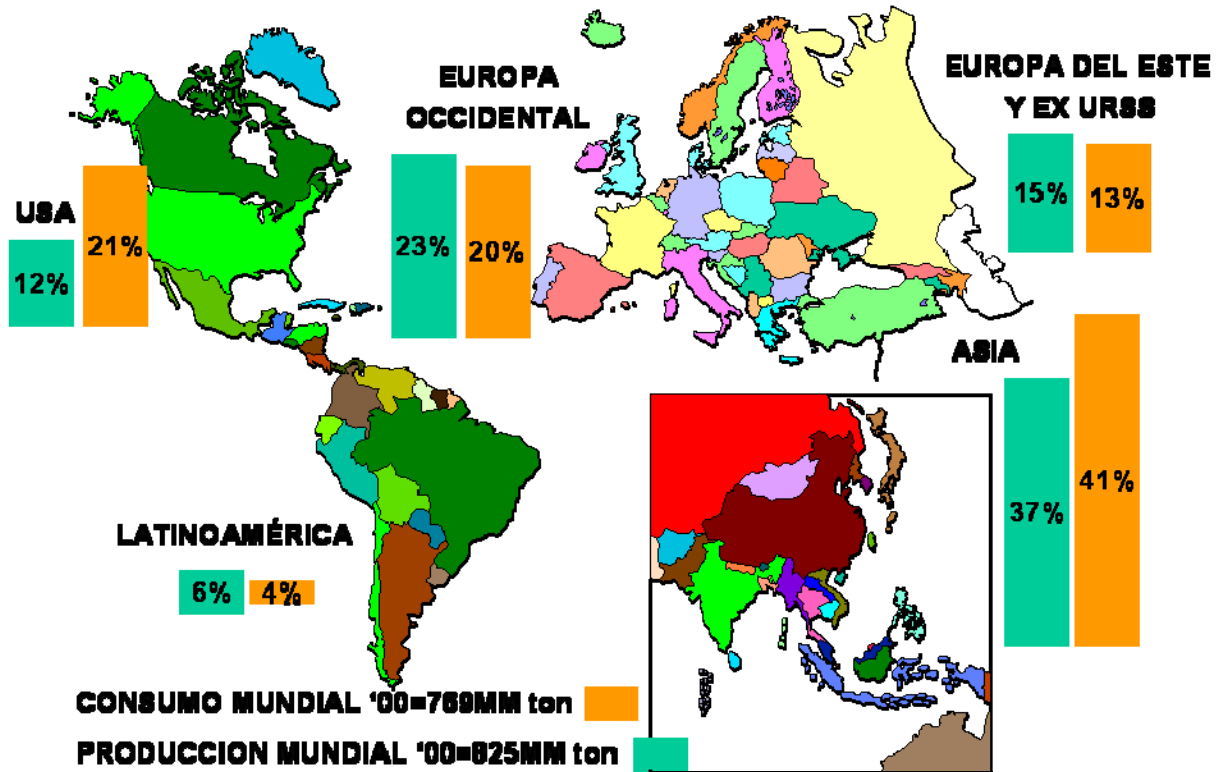


Caso preparado por el Cr. Hugo Garde del Departamento de Administración de la Facultad de Ciencias Sociales y Económicas de la Universidad Católica Argentina. Las fuentes de información utilizadas son de acceso público. Prohibida su reproducción y utilización sin permiso de dicha Casa de Estudios.





## LA INDUSTRIA DEL ACERO EN EL MUNDO



En los últimos años , los resultados de la empresa han sido adversos, esto es consecuencia de varios factores que deben tenerse en cuenta; como son la recesión por la que atraviesa la construcción,. El exceso de oferta no puede ser compensado con la exportación de productos y además como se ha podido observar en el gráfico de la producción mundial la sobreoferta de acero hace que exista una gran competencia de precios.

Se puede observar a continuación los resultados de Acindar en los últimos años.



<b>Pasado, presente y futuro</b>				
<b>Los números de Acindar</b>				
	<b>1999</b>	<b>2000</b>	<b>2001*</b>	<b>2002*</b>
Ventas	529,4	447,1	456,1	596,9
Resultado operativo	13,3	10,5	19,5	59,8
Resultado neto	(28,3)	(96,0)	(50,2)	10,1

Cifras en millones de pesos. Balance no consolidado. (\*) Estimado. Fuente: Delphos Investment.

Además de lo dicho en el párrafo anterior, otro problema de la empresa es que se endeudó para llevar adelante un programa de modernización de la planta.

## PREGUNTAS

1. Defina la Estrategia Corporativa de la empresa.
2. ¿Cuál es su cadena de valor?
3. Realice una comparación del activo móvil de explotación y del pasivo no oneroso de la empresa respecto de los valores equivalentes de Siderar y Siderca.



✦ **Acindar**

# Guía de solución posible del caso Acindar

Antecedentes de la Organización  
Desarrollo del negocio a través de los años



 **Acindar**

## **HISTORIA DE LA EMPRESA**

Fundada en 1941 por la familia Acevedo

Al principio de los años 60 comienza la integración vertical del negocio

Es la empresa líder en el país en la construcción de aceros no planos

La organización genera empleo e innovación tecnológica en nuevos procesos de fabricación de aceros no planos

Planta principal está ubicada en Villa Constitución, Provincia de Santa Fe, la cual se complementa con 22 plantas terminadoras, ubicadas en la Argentina, Uruguay, Brasil y Chile.

Dividida en tres unidades de negocios que son:

Negocio Siderúrgico

Productos Tubulares y Estructurales

Alambres y cables



**✦ Acindar**

**LOS ACCIONISTAS DE LA  
EMPRESA EN LA ACTUALIDAD**

20,5% Compañía Belga-Mineira, perteneciente al grupo ARBED

20,5% Familia Acevedo

5,9% Corporación Financiera Internacional

53,1% Mercado de Valores



 **Acindar**

**LA INDUSTRIA SIDERÚRGICA**

Consolidación y fusiones empresarias

Barreras de entradas para exportar los productos siderúrgicos a través de los aranceles de importaciones y barreras parancelarias.

Existe en la actualidad una mayor oferta de productos siderúrgicos, lo cual lleva a aplicar políticas de precios de dumping.

Para ajustar la sobreoferta se requiere ajustes en los procesos y mayores economías de escala

El desarrollo de la industria siderúrgica tiene un alto grado de correlatividad con el nivel de la actividad económica



 **Acindar**

**SECTOR DE LA INDUSTRIA DEL  
ACERO EN NUESTRO PAÍS**

Concentración en tres empresas:

Acindar líder en aceros no planos

Siderar líder en aceros planos

Siderca líder en tubos sin costura

Estas tres empresas concentran el 95% de la producción de acero



**Acindar**

### Capacidad instalada:

5,7 MM de toneladas anuales

Grado de utilización de la capacidad instalada: 60%

### Consumo en el mercado interno:

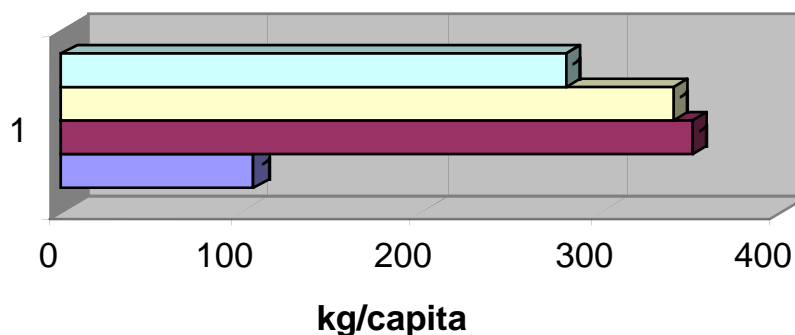
En el año 2001 2,05 MM de toneladas

### Mercado externo:

Exportaciones: 1,38 MM de toneladas

**De acuerdo a los siguientes datos estadísticos potencial crecimiento de la industria:**

**Consumo de acero p/capita**



■ Argentina   ■ Unión Europea   ■ Nafta   ■ Australia y Nueva Zelanda

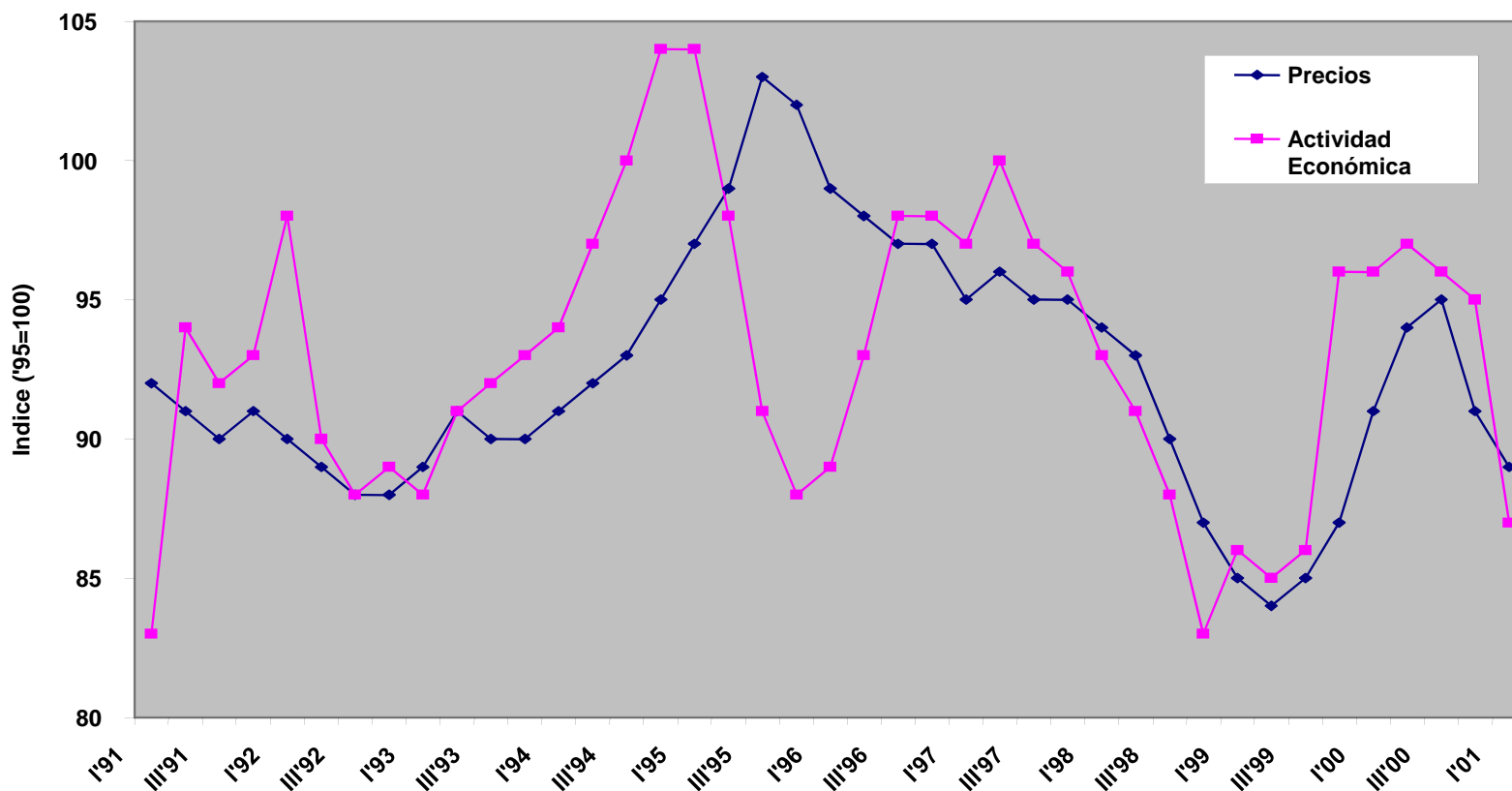




**Acindar**

## INDUSTRIA DEL ACERO Y NIVEL DE ACTIVIDAD EN EL MUNDO

Correlación entre Industria Siderúrgica y Actividad Económica Mundial



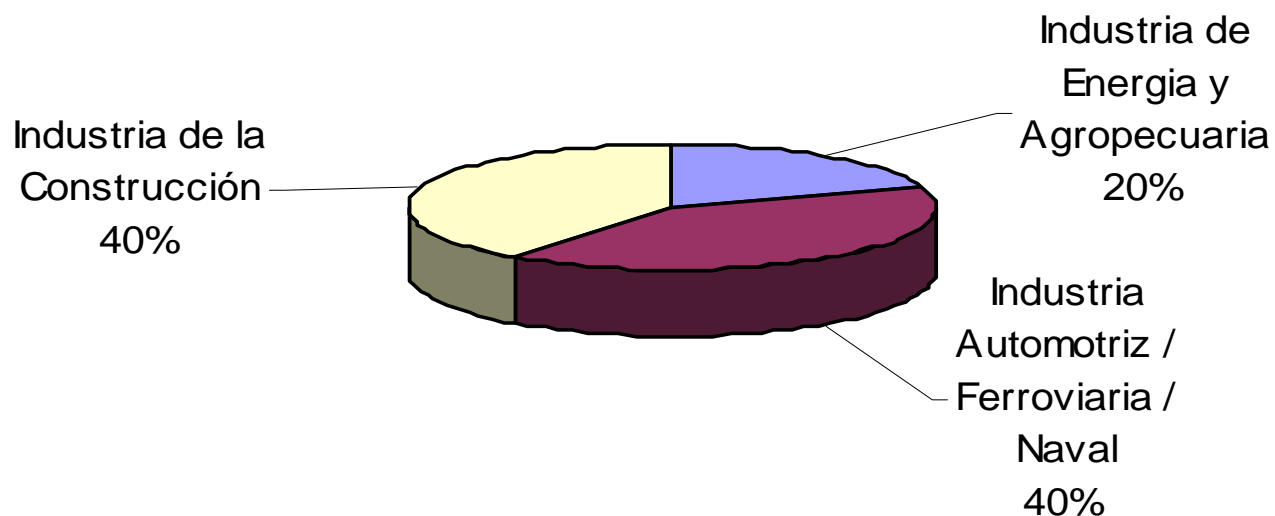


**Acindar**

## GRÁFICO DE LAS VENTAS DE ACINDAR EN EL MERCADO

**LA DEMANDA DEPENDE DE LAS COMPRAS DE LA INDUSTRIA AUTOMOTRIZ, PETROLERA Y DE LA CONSTRUCCIÓN**

### Demanda Siderúrgica por Sectores

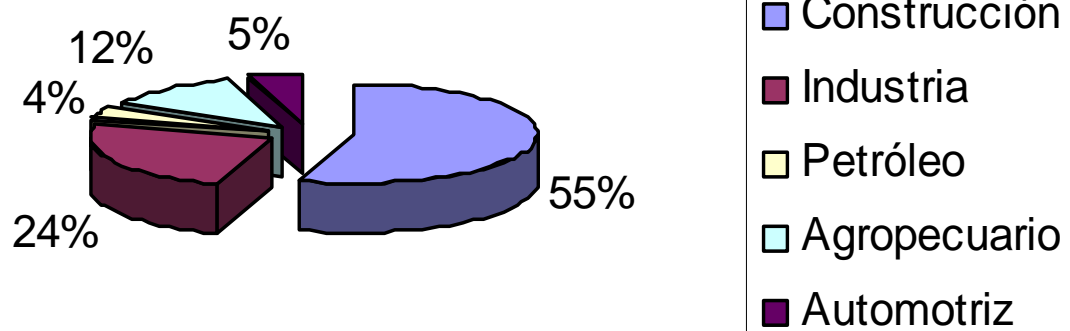




# Acindar

## GRÁFICO DE LAS VENTAS DE ACINDAR EN EL MERCADO

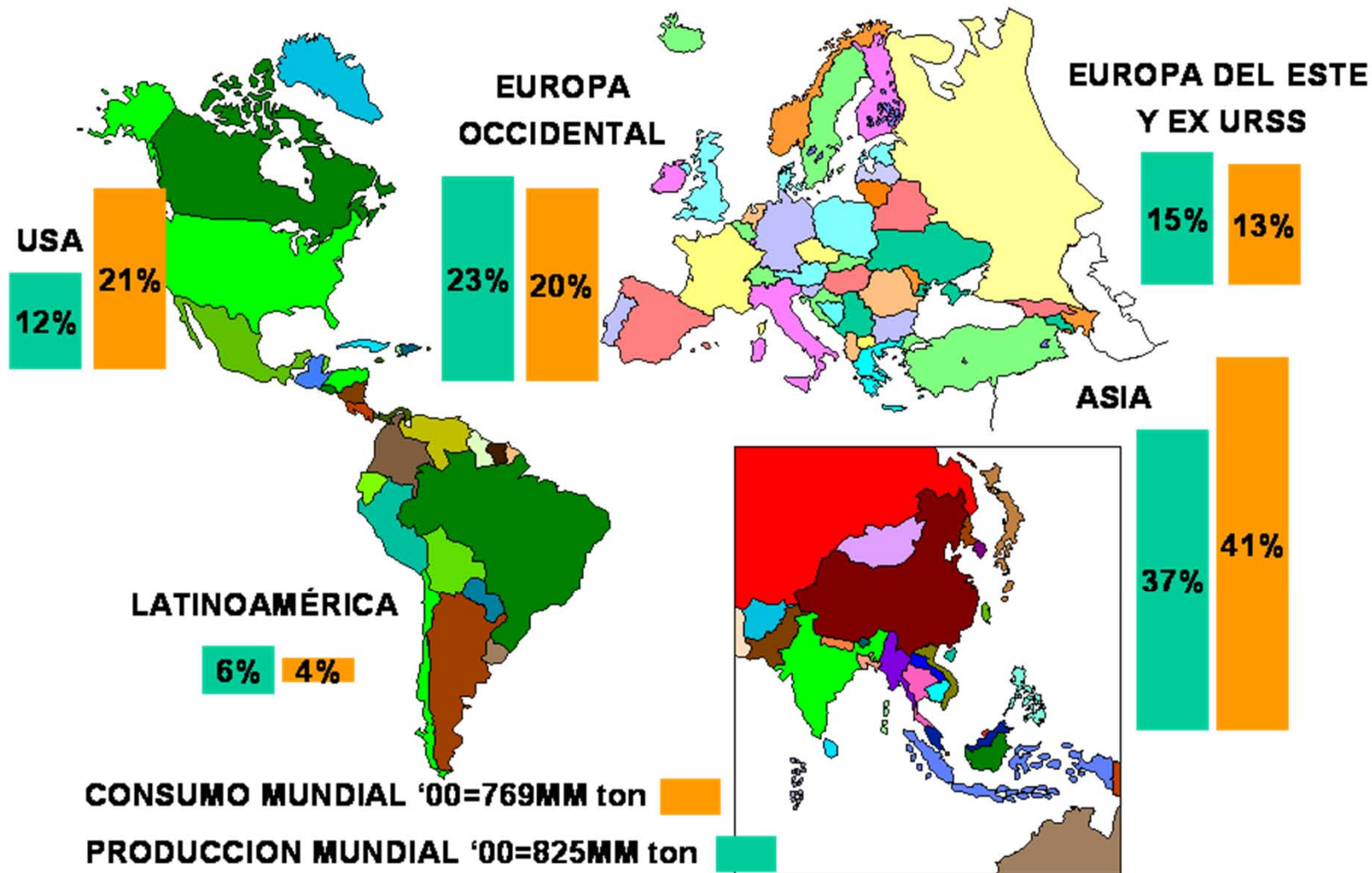
### Ventas al Mercado Interno ( Dic'01)





# ◆ Acindar

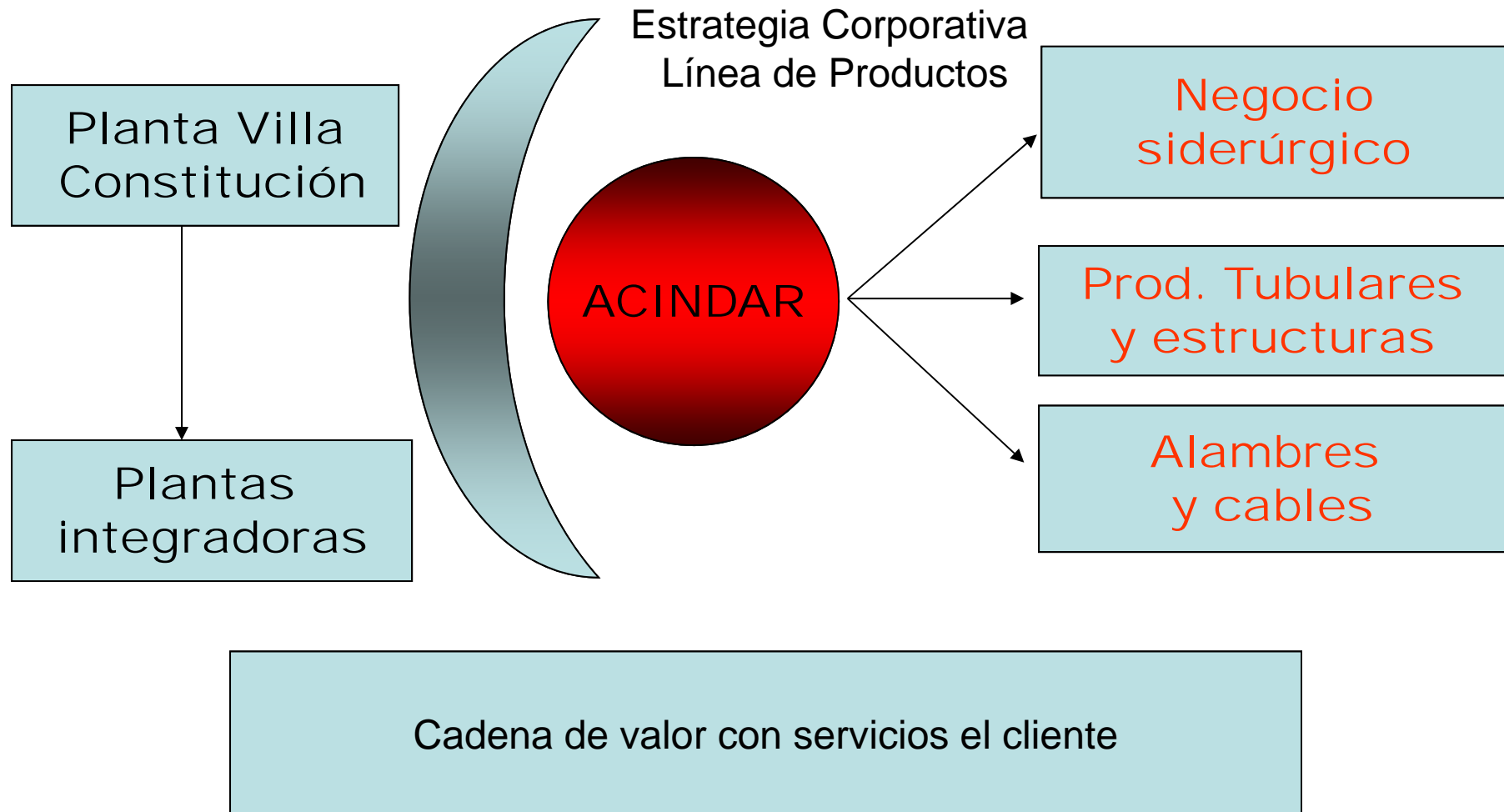
## LA INDUSTRIA DEL ACERO EN EL MUNDO





**Acindar**

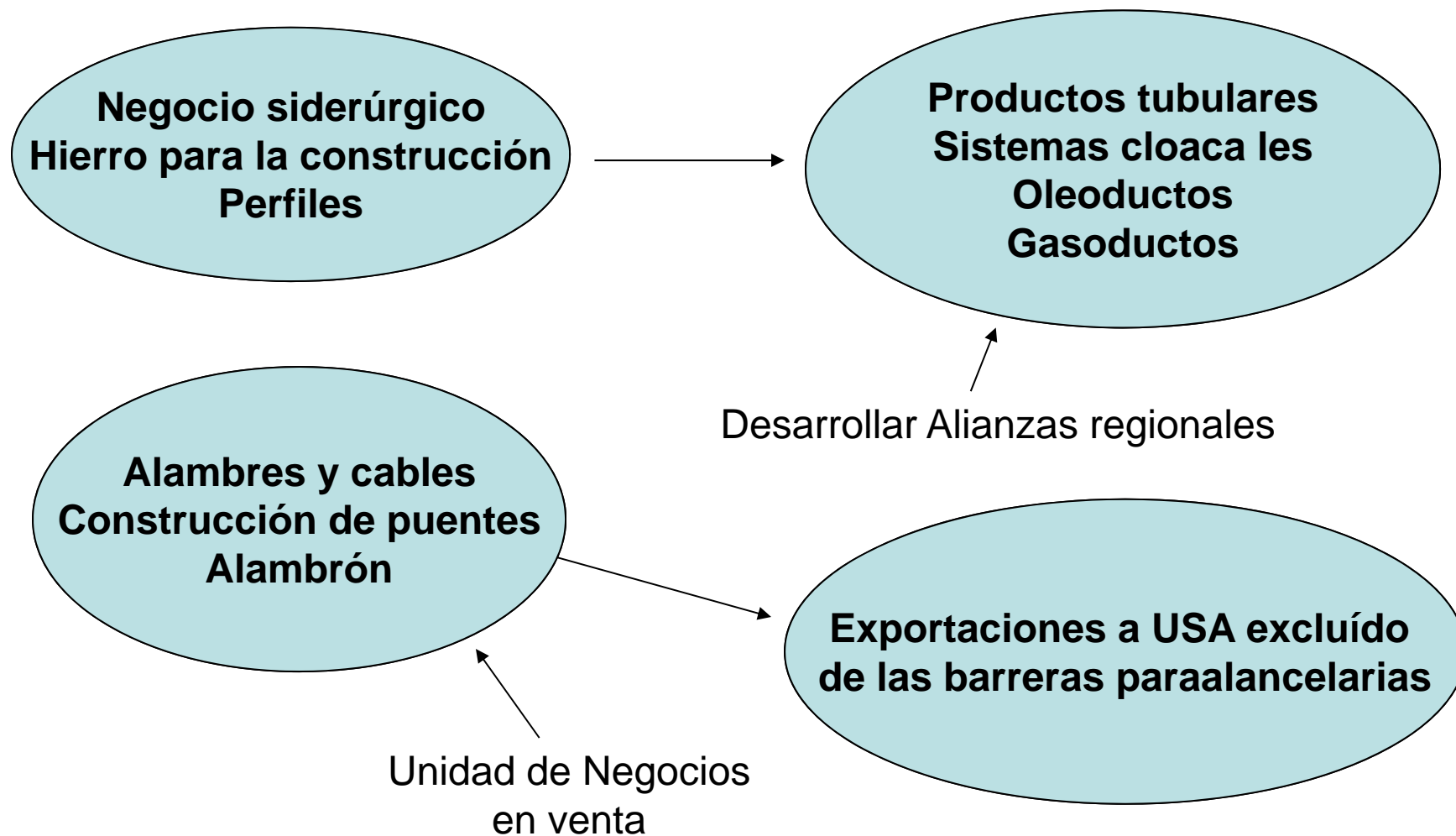
**ESTRATEGIA  
CORPORATIVA**





**Acindar**

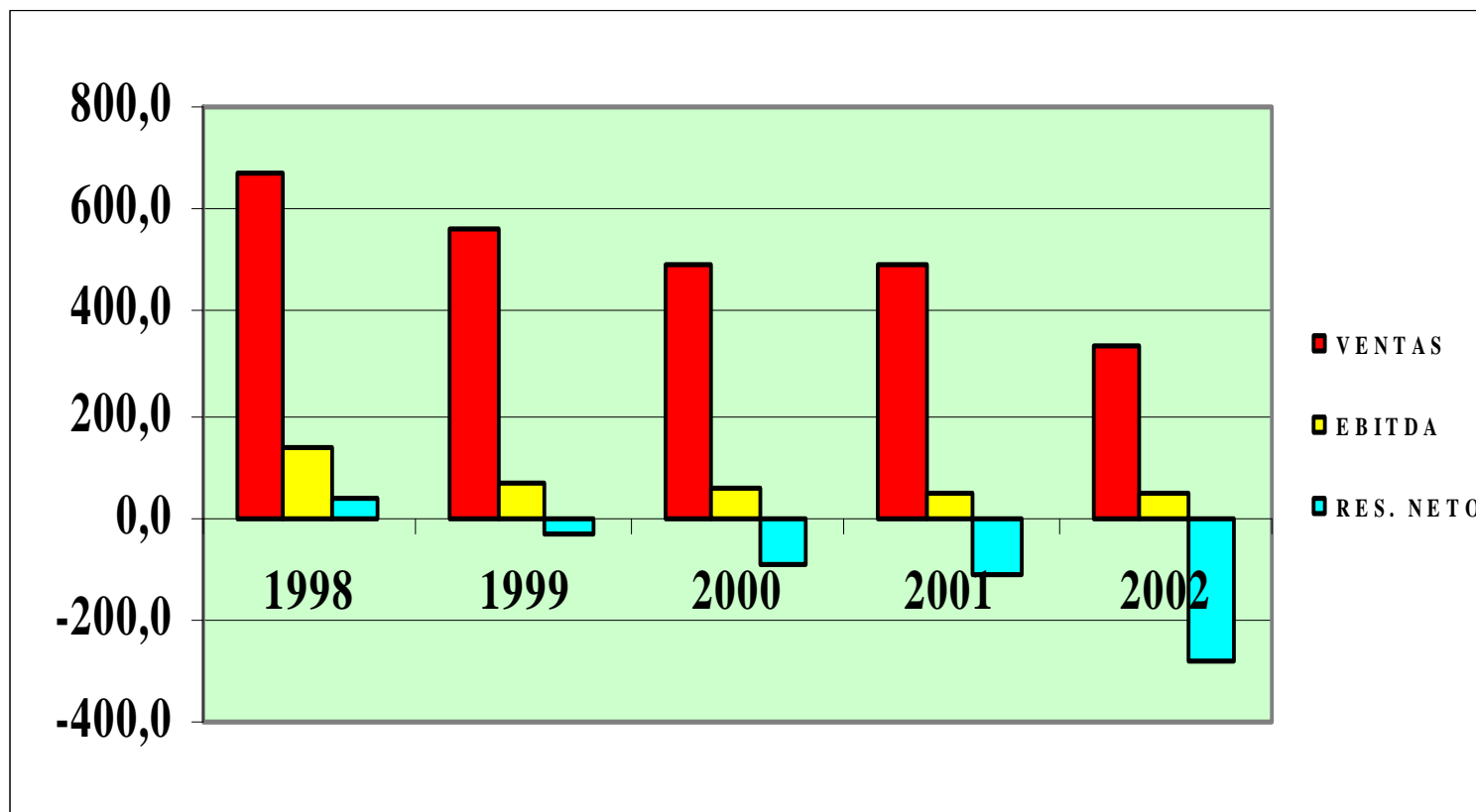
**ESTRATEGIA CORPORATIVA  
LÍNEA DE PRODUCTOS**





# Acindar

## EVOLUCIÓN ECONÓMICA – FINANCIERA DE LA EMPRESA







**✦ Acindar**

**SITUACIÓN ACTUAL**

A partir del 98 endeudamiento creciente

Deterioro de la situación financiera de la empresa

Concentración de deuda de corto plazo

Caída en la generación de fondos producto de la recesión económica

Cierre de los mercados financieros y de capitales (Argentina)

Devaluación (Macroeconómica)

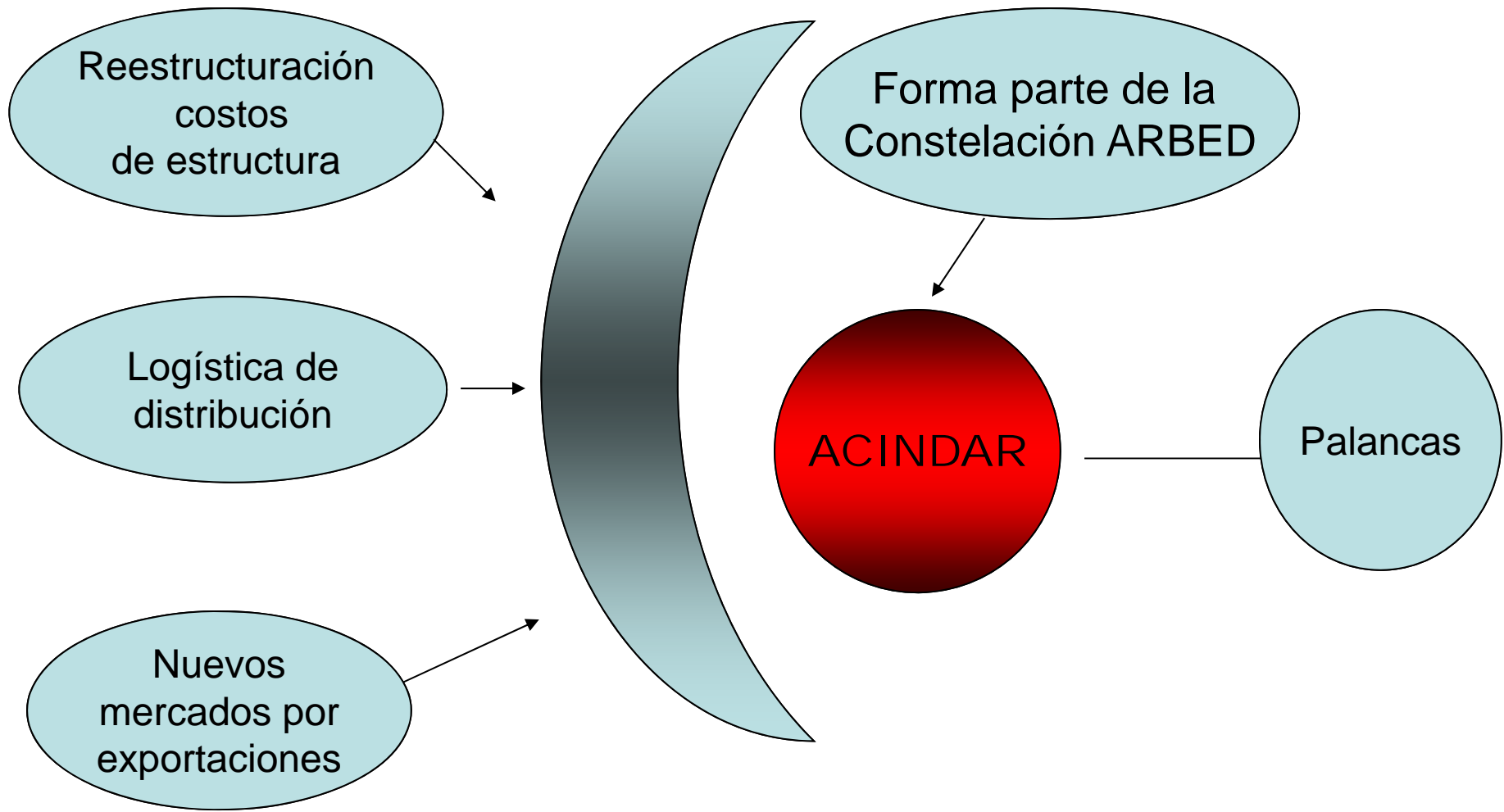
Tasa de interés elevadas





# ❖ Acindar

## REESTRUCTURACIÓN ESTRATÉGICA





## ✦ Acindar

