

por empresas y bancos nacionales y del exterior. SIDERAR decidió participar de este esfuerzo suscribiendo el Bono Argentina por un total de 6 millones de dólares.

Durante el transcurso del ejercicio entró en plena vigencia el Mercado Común del Sur al comienzo del año 1995. Los principales productos siderúrgicos fueron incorporados al "régimen de adecuación temporaria", a través del cual se reducirán anualmente los aranceles intrazona alcanzándose el nivel de cero en 1999.

En lo que respecta a la evolución de la balanza comercial del país, durante 1994 el déficit resultó de 5.805 millones de dólares destacándose sin embargo un fuerte aumento de las exportaciones que crecieron un 20,2% respecto del año anterior. También merece resaltarse el dinamismo registrado por las exportaciones de origen industrial que crecieron 20,9% en 1994. Durante el primer semestre de 1995 se produjo un nuevo aumento de las exportaciones que a lo largo del mencionado periodo habrían registrado un crecimiento de 44% con respecto a igual periodo del año anterior. Paralelamente se registró una disminución de las importaciones alcanzándose un saldo levemente positivo en la balanza comercial del primer semestre de 1995.

Las tasas de inflación durante 1994 fueron 3,9% para el índice de precios al consumidor y 5,8% para el índice mayorista nivel general. Indudablemente estas reducidas tasas de inflación constituyen uno de los logros más importantes del Plan de Convertibilidad y han contribuido al éxito alcanzado por el Gobierno en las últimas elecciones generales, en las cuales fue reelecto por amplio margen.

Previamente a las elecciones presidenciales del pasado 14 de mayo el Gobierno anunció un "Plan Quinquenal" para el período 1995-1999, que entre sus principales premisas incluye las siguientes estimaciones para 1995: un crecimiento del 3% del P.B.I., un superávit fiscal del 0,83% del P.B.I., una inflación minorista del 2,8% y un déficit de la balanza comercial de bienes de 768 millones de dólares.

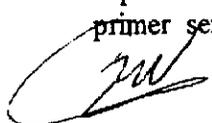
III. Situación productiva

El ejercicio 94/95 se ha caracterizado por una superación constante de los niveles productivos históricos de la compañía en un contexto de fuerte transformación tecnológica.

En el área de Reducción la estrategia adoptada se orientó a la maximización de la producción de arrabio. En ese contexto se destaca el logro de la extensión de la vida del Alto Horno N°2 más allá de lo inicialmente previsto, finalizando su tercera campaña luego de producir más de nueve millones de toneladas. Este hecho permitió no sólo encarar una reconstrucción integral del Alto Horno N°2 con un concepto de diseño más moderno sino además realizar modificaciones en el Alto Horno N°1, previamente a su puesta en marcha, que contribuyeron a obtener niveles récord de producción con dicho equipo.

En efecto, luego de la satisfactoria puesta en marcha del Alto Horno N°1 a fines de julio de 1994, la producción de este equipo alcanzó valores promedio de 4.000 toneladas diarias en mayo de 1995 mediante una marcha que incluyó además de la inyección de oxígeno, la carga de materias primas de alto contenido de hierro metálico. Con la producción de este equipo más la del Alto Horno N°2 hasta su detención en enero de 1995, el total de arrabio producido en el ejercicio fue de 1.512.503 toneladas siendo 51% superior al ejercicio anterior.

La performance de la colada continua de Acería confirmó las expectativas de superación de las previsiones iniciales en cuanto a la producción de desbastes durante el primer semestre del ejercicio. La consolidación de nuevas prácticas operativas y las



37

3

modificaciones de procesos resultaron en producciones de desbastes récord con valores del orden de las 130.000 toneladas mensuales y excelente continuidad operativa que permitió por ejemplo procesar 120 coladas secuenciales en el mes de octubre de 1994.

El segundo semestre estuvo marcado por las intervenciones realizadas en paradas programadas semanales que permitieron introducir importantes modificaciones tecnológicas en el equipo. Además de las acciones vinculadas a la consolidación del nivel de producción, se instalaron equipos que introducen nuevas prácticas metalúrgicas para mejorar la calidad del acero. El total de desbastes producidos en el ejercicio fue de 1.460.873 toneladas.

El laminador de chapas en caliente respondió muy satisfactoriamente frente al creciente nivel de demanda a través de la profundización de importantes acciones de mejora de gestión que permitieron consolidar, en los 7 primeros meses del ejercicio (previo a la parada anual), valores de producción de 140.000 toneladas mensuales. La producción del ejercicio resultó 1.562.391 toneladas, representando un incremento del 25 % respecto de la obtenida durante el ejercicio anterior.

En las áreas de Laminación en Frío, se registró un aumento del nivel de producción al introducir una escuadra adicional en la Planta Ensenada. De este modo se completa un régimen operativo de 24 horas por día los 7 días de la semana, logrando un nivel productivo de 91.000 toneladas mensuales entre ambas plantas. Desde el punto de vista cualitativo, cabe mencionar las modificaciones introducidas en el sistema de emulsión del laminador tandem y en la salida del laminador de temper, ambos equipos del Centro Siderúrgico Graf. Savio, que resultaron en una menor dispersión de espesores y en una mejora de planaridad.

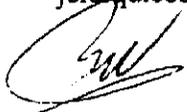
Respecto de la línea de productos revestidos, los valores finales de producción del ejercicio muestran la exitosa concreción de las previsiones establecidas al momento de la definición de los potenciamientos ejecutados en el ejercicio anterior. Particularmente la línea de electrocincado de la Planta Sidercolor, que abastece al exigente mercado automotriz, estableció nuevos récords productivos luego de las modificaciones completadas en el primer trimestre de 1995 que además extendieron el rango dimensional de la línea a 1.600 mm. de ancho. Por su parte en la Planta Arsa de Haedo, la línea de galvanizado consolidó la producción objetivo del plan de potenciamiento al lograr 100.235 toneladas en el ejercicio.

SIDERAR recibió del Det Nortske Veritas (DNV) la certificación ISO 9002 para sus Plantas Sidercolor, Arsa y Serviadero, completando así la certificación de todas sus Plantas industriales (excepto el centro de servicio de caliente adquirido en marzo de 1995). De esta manera SIDERAR es la empresa certificada más grande de Argentina, y la primera entre las privatizadas.

La implementación de la primera fase del Plan de Inversiones permitió lograr mejoras en aspectos cualitativos de nuestros productos como la limpieza interna del acero, dispersión de espesores y propiedades mecánicas de productos laminados en caliente y planaridad en productos laminados en frío.

A través del desarrollo de nuevas calidades se logró la sustitución de importaciones de bobinas laminadas en caliente para su relaminación en frío, completándose así el ciclo iniciado durante el ejercicio anterior. Disponer de estas nuevas calidades de productos terminados posibilitó abastecer a sectores del mercado que previamente eran importadores.

Se prosiguió con el programa de Motivación del Personal hacia la Calidad que incluye la visita a Plantas de clientes por parte de personal de todos los niveles jerárquicos y aumento de la capacitación en calidad.



Se mejoró la efectividad de la Investigación y Desarrollo, concentrándose en los procesos y productos críticos para la Empresa.

Estas acciones de mejora de calidad del producto y otras de coordinación operativa permitieron reaccionar rápidamente frente a la coyuntura económica y disponer de capacidad tanto cualitativa como logística para abastecer a un exigente mercado de exportación, durante el último trimestre del ejercicio.

Entre los esfuerzos realizados para el incremento de la competitividad de la Compañía se destaca la profundización de las acciones tendientes a la mejora de la productividad laboral, cuyo índice promedio del ejercicio se ubicó en el orden de las 7 horas-hombre por tonelada frente a las 9 horas-hombre del ejercicio anterior.

IV. Situación comercial

Los despachos totales de productos planos se incrementaron en un 22% respecto del ejercicio anterior, alcanzando a 1.539.103 toneladas, de las cuales 1.134.829 toneladas fueron destinadas al mercado interno y 404.274 toneladas a la exportación.

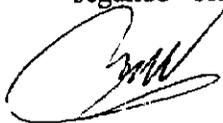
Continuando con la tendencia registrada en el ejercicio anterior, SIDERAR aumentó su participación en el mercado argentino de productos planos, pasando de 75% en el ejercicio 1993/1994 al 82% en el presente ejercicio.

El siguiente cuadro muestra los despachos de SIDERAR por producto, con destino al mercado interno y a la exportación:

	Toneladas
Mercado interno	
Laminados en caliente	417.360
Laminados en frío	522.720
Revestidos y otros	<u>194.749</u>
Total mercado interno	1.134.829
Exportaciones	
Laminados en caliente	4.300
Laminados en frío	278.268
Revestidos y otros	<u>121.706</u>
Total exportaciones	404.274
Total	1.539.103

Del análisis sectorial del mercado interno, surge que la industria automotriz evidenció, durante el primer semestre de 1995, una fuerte disminución de su producción con respecto a 1994. Esta se debió a la menor cantidad de unidades demandadas en el mercado interno por las restricciones crediticias derivadas de la crisis mejicana. Un fenómeno similar afectó al sector productor de electrodomésticos que también redujo su demanda de productos siderúrgicos. Los despachos para la construcción, se mantuvieron en los niveles del ejercicio anterior, al igual que los despachos de hojalata destinados al sector de envases. Los despachos totales al mercado interno no se vieron mayormente afectados por las bajas mencionadas, debido al incremento de participación de SIDERAR a expensas de la importación.

Sin embargo, para compensar la caída registrada en el mercado interno en el segundo semestre del ejercicio y sostener el aumento de la producción, se




incrementaron las exportaciones habiéndose concretado ventas a 32 diferentes países entre los que se destacan: Estados Unidos, Tailandia, Chile, Uruguay, Italia, Australia, Paraguay, Guatemala, España, Costa Rica, Bolivia, India y Honduras.

El ejercicio estuvo signado por un ciclo internacional expansivo con precios en alza. Durante 1994, los precios de la chapa laminada en frío en el mercado interno europeo subieron en promedio un 21% (en dólares), verificándose aumentos similares para el resto de los productos. Este entorno favorable permitió la recuperación del precio de los productos planos en Argentina, aunque en una proporción inferior a la registrada en los mercados internacionales.

Durante el ejercicio se continuó con las acciones tendientes a promocionar el uso del acero, competir con materiales sustitutivos y desarrollar nuevos negocios relacionados con los productos de la Empresa. Se destacan las realizadas en relación al uso del acero en la construcción, donde se está fomentando el desarrollo de la vivienda industrializada con uso intensivo de perfiles de chapa galvanizados. En el sector automotriz, SIDERAR está impulsando el aumento de la producción de autopiezas de acero estampadas en el país, alentando la inversión en matricería y prensas.

La Compañía continuó con la política de otorgamiento de crédito a los clientes, que a pesar de significar un esfuerzo adicional durante la segunda mitad del ejercicio a causa de la crisis financiera ya comentada, representó una clara señal del compromiso asumido por la Empresa con sus clientes.

Por otra parte, se realizaron acciones con el objetivo de mejorar la competitividad de las Pequeñas y Medianas Empresas metalmeccánicas clientes de SIDERAR. Para ello, en forma conjunta con el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social de la Nación y la empresa SEVEL, SIDERAR impulsó, financió y ejecutó el "Programa de Desarrollo Ejecutivo Industrial", que se realizó en el Instituto de Altos Estudios Empresariales, al cual asistieron 45 representantes de las mencionadas empresas clientes.

Adicionalmente, SIDERAR participa como promotor en el "Programa de Desarrollo de Proveedores y Clientes" impulsado por la Secretaría de Industria de la Nación a través del Instituto Nacional de Tecnología Industrial. Este programa complementario al anterior, enfatiza el análisis de la problemática industrial tendiendo a mejorar el posicionamiento de la pequeña y mediana industria argentina.

Dentro del programa de Satisfacción de Clientes se requirió a éstos que expresaran sus opiniones sobre los productos y servicios. La finalización de la primera etapa de este programa, que abarcó a clientes líderes, permitió identificar oportunidades de mejora y conocer en forma detallada su grado de satisfacción. El programa también incluye la implementación de Grupos de Desarrollo Conjunto con Clientes que tienen por objeto impulsar el desarrollo de nuevos productos y optimizar los actuales centrándose en las necesidades reales de los clientes.

Para optimizar la gestión global de logística mejorando el abastecimiento a los clientes en tiempo y forma, se implementó un sistema de última tecnología que, conjuntamente con la instalación de conexiones electrónicas que facilitan la comunicación de SIDERAR con sus clientes, contribuirá con los objetivos de mejorar la satisfacción de los mismos.

SIDERAR adquirió un centro de servicio para la realización de procesos especiales a materiales laminados en caliente. Se logrará así aumentar el valor agregado de dichos materiales y satisfacer las necesidades de los clientes de diferentes mercados tales como carroceros, fabricantes de acoplados, fabricantes de llantas y demás ramas de la industria productora de bienes de capital.



V. Situación de abastecimiento

Continuando con la estrategia de concentración en las actividades siderúrgicas, se avanzó en el programa de tercerizaciones. Entre las principales se destaca la Central Termoeléctrica del Centro Siderúrgico Gral. Savio, adjudicada a la firma Houston Industries Energy por un período de 20 años. A través de la misma SIDERAR se asegura el suministro de vapor para la generación de energía eléctrica, y la mencionada empresa asume la operación, el mantenimiento y un programa de inversiones para hacer más eficiente y confiable el proceso de generación de vapor. El monto de la inversión es de aproximadamente 85 millones de dólares.

Otro importante proyecto de tercerización bajo análisis es el correspondiente a la Terminal Portuaria del Centro Siderúrgico Gral. Savio, para el que se contrató a la consultora Preinvest a efectos de brindar asistencia técnica y comercial. Se prevé la presentación de ofertas por parte de las cuatro empresas calificadas para octubre de 1995.

Un grupo de trabajo se encuentra realizando la reingeniería de los procesos de abastecimiento e implementará un nuevo software integrado para brindar el soporte adecuado a las nuevas prácticas. También se están desarrollando nuevas modalidades de provisión, destacándose las cuentas corrientes con proveedores, los contratos a largo plazo y los acuerdos de provisión por la modalidad de costo específico que aseguran el suministro de insumos, materias primas y servicios mediante relaciones de largo plazo con los proveedores.

En tal sentido, se firmaron convenios que aseguran la provisión de los carbones básicos, fundentes y mineral de hierro. Esto ha permitido atemperar el impacto producido por las alzas de los precios de los carbones y minerales en el mercado internacional durante el último ejercicio, los que aumentaron entre un 11% y un 16 % en el caso de los carbones y entre un 6% y un 13 % en el mineral.

Las políticas de compras vigentes tienen por objetivo obtener los mejores proveedores en cada rubro y lograr la motivación necesaria para que los mismos se sientan seriamente comprometidos con los objetivos de calidad de SIDERAR. Esta estrategia se desarrolla a través de un proceso de selección que incluye la evaluación, calificación, desarrollo y seguimiento de proveedores, dentro del marco de la certificación ISO 9002 que ha obtenido la Sociedad.

VI. Modernización

La inversión del ejercicio alcanzó los 200 millones de dólares, llevando la inversión acumulada a 281 millones de dólares, dentro del total del plan vigente por 438 millones de dólares y cuya finalización se prevé para 1998.

Se encuentra en su etapa final la obra de reconstrucción integral del Alto Horno N°2 que, con 135 millones de dólares de inversión en la obra principal, representa el proyecto más importante del Plan de Inversiones vigente. Se trata de un nuevo horno autoportante, en el cual se busca la maximización de campaña (10-15 años), más altos niveles de productividad y calidad. Paralelamente, se están desarrollando las tareas de capacitación técnica y de gestión del personal del área, acorde a la incorporación de nueva tecnología. Una gran parte de estas actividades se realizan en las Plantas de Hoogovens (U.S.A.-Holanda) y de la Compañía Siderúrgica Nacional (Brasil).

