

Considerando estos datos, además de acuerdo a la descripción del caso se asumirá el costo del falso flete por 17,500TM, los costos totales son:

Costo Total envío Pisco	Costo Total Falso Flete
S/. 139,563	S/.21,875

7) Costo de las ventas perdidas

De acuerdo al juicio del Gerente Comercial, Mario Alcázar, el costo de las ventas perdidas será el 60% del margen bruto, en este caso el margen bruto del producto importado desde Brasil es de S/. 22 (este costo se calculó en el punto 1 del presente capítulo). Entonces el costo de ventas perdidas será de S/. 12.90 y las ventas perdidas desde septiembre hasta noviembre serán:

	Septiembre	Octubre	Noviembre	TOTAL
Ventas perdidas (TM)	750	10,650	12,465	23,865

Y el costo asociado a las 23,865 TM de ventas perdidas será:

Costo Total Vta Perdida
S/.675,524

En el apéndice 1 observamos que el árbol de decisión en total tiene 17 ramas, a continuación se detalla el cálculo de cada uno de estas ramas:

R1: Importar producto de procedencia China. El producto resulte ser de calidad promedio al estándar ISO 9001, además se decide utilizar la línea de reproceso. El proceso resulte ser

exitoso y finalmente se comercializa el producto, siendo aceptado el 100% de TM por el cliente.

- Importar desde China (a) : (1 484,000)
- Utilizar la línea de reproceso (b) : (200,725)
- Cliente satisfecho (c) : 2 380,000

$$R1 = c - (a + b) = 695,275$$

R2: Importar producto de procedencia China. El producto resulte ser de calidad promedio al estándar ISO 9001, además se decide utilizar la línea de reproceso. El proceso resulte ser exitoso y finalmente se comercializa el producto, sin embargo el cliente realiza una devolución del 5% del total de TM.

- Importar desde China (a) : (1 484,000)
- Utilizar la línea de reproceso (b) : (200,725)
- Devolución 5% (c) : (29,750)
- Ingreso (d) : 2 261,000

$$R2 = d - (c + a + b) = 546,525$$

R3: Importar producto de procedencia China. El producto resulte ser de calidad promedio al estándar ISO 9001, además se decide utilizar la línea de reproceso, sin embargo el proceso fracasa y todo el producto es enviado al chatarreo.

- Importar desde China (a) : (1 484,000)
- Utilizar la línea de reproceso (b) : (200,725)
- Calidad del PT no aceptable, enviar a chatarreo: 0

$$R3 = -(a + b + c) = (1\ 684,725)$$

R4: Importar producto de procedencia China. El producto resulte ser de calidad promedio al estándar ISO 9001, además se decide no utilizar la línea de reproceso. Finalmente el producto se comercializa directamente y el cliente queda satisfecho por el 100% de TM.

- Importar desde China (a) : (1 484,000)
- Cliente satisfecho (b) : 2 380,000

$$R4 = b - a = 896,000$$

R5: Importar producto de procedencia China. El producto resulte ser de calidad promedio al estándar ISO 9001, además se decide no utilizar la línea de reproceso. Finalmente el producto se comercializa directamente, sin embargo el cliente devuelve el 40% del total de TM.

- Importar desde China (a) : (1 484,000)
- Devolución 40% (b) : (238,000)
- Ingresos (c) : 1 428,000

$$R5 = c - (a + b) = (294,000)$$

R6: Importar producto de procedencia China. El producto resulte ser de calidad por debajo del promedio al estándar ISO 9001, “calidad pobre”, además se decide utilizar la línea de reproceso. El proceso resulte ser exitoso y finalmente se

comercializa el producto, siendo aceptado el 100% de TM por el cliente.

- Importar desde China (a) : (1 484,000)
- Utilizar la línea de reproceso (b) : (200,725)
- Cliente satisfecho (c) : 2 380,000

$$R1 = c - (a + b) = 695,275$$

R7: Importar producto de procedencia China. El producto resulte ser de calidad por debajo del promedio al estándar ISO 9001, “calidad pobre”, además se decide utilizar la línea de reproceso. El proceso resulte ser exitoso y finalmente se comercializa el producto, sin embargo el cliente realiza una devolución del 20% del total de TM.

- Importar desde China (a) : (1 484,000)
- Utilizar la línea de reproceso (b) : (200,725)
- Devolución 20% (c) : (119,000)
- Ingreso (d) : 1 904,000

$$R7 = d - (c + a + b) = 100,275$$

R8: Importar producto de procedencia China. El producto resulte ser de calidad por debajo del promedio al estándar ISO 9001, “calidad pobre”, además se decide utilizar la línea de reproceso, sin embargo el proceso fracasa y todo el producto es enviado al chatarreo.

- Importar desde China (a) : (1 484,000)
- Utilizar la línea de reproceso (b) : (200,725)

- Calidad del PT no aceptable, enviar a chatarreo: 0

$$R8 = -(a + b + c) = (1\,684,725)$$

R9: Importar producto de procedencia China. El producto resulte ser de calidad por debajo del promedio al estándar ISO 9001, “calidad pobre”, además se decide no utilizar la línea de reproceso. Finalmente el producto se comercializa directamente y el cliente queda satisfecho por el 100% de TM.

- Importar desde China (a) : (1 484,000)
- Cliente satisfecho (b) : 2 380,000

$$R9 = b - a = 896,000$$

R10: Importar producto de procedencia China. El producto resulte ser de calidad por debajo del promedio al estándar ISO 9001, “calidad pobre”, además se decide no utilizar la línea de reproceso. Finalmente el producto se comercializa directamente, sin embargo el cliente devuelve el 60% del total de TM.

- Importar desde China (a) : (1 484,000)
- Devolución 60% (b) : (357,000)
- Ingresos (c) : 952,000

$$R10 = c - (a + b) = (889,000)$$

R11: Importar producto desde Brasil. El barco llegue el 05 de septiembre. Además se decide alquilar almacén externo del

proveedor logístico Ransa. El producto resulte sin óxido y finalmente se comercializa el producto, siendo aceptado el 100% de TM por el cliente.

- Importar desde Brasil, el barco llegue 05/09 (a) : (1 723,750)
- Alquilar almacén externo en Lima (b) : (141,313)
- Ingresos, cliente satisfecho (c) : 2 380,000

$$R11 = c - (a + b) = 514,938$$

R12: Importar producto desde Brasil. El barco llegue el 05 de septiembre. Además se decide alquilar almacén externo del proveedor logístico Ransa. El producto resulte sin óxido y finalmente se comercializa el producto, sin embargo el cliente realiza una devolución del 10% del total de TM.

- Importar desde Brasil, el barco llegue 05/09 (a) : (1 723,750)
- Alquilar almacén externo en Lima (b) : (141,313)
- Devolución 10% (c) : (59,500)
- Ingreso (d) : 2 142,000

$$R12 = d - (c + a + b) = 217,438$$

R13: Importar producto desde Brasil. El barco llegue el 05 de septiembre. Además se decide alquilar almacén externo del proveedor logístico Ransa. El producto resulte con óxido y finalmente no se comercializa.

- Importar desde Brasil, el barco llegue 05/09 (a) : (1 723,750)
- Alquilar almacén externo en Lima (b) : (141,313)

- Producto con óxido (c) : (19,250)

$$R13 = -(c + a + b) = (1\ 845,813)$$

R14: Importar producto desde Brasil. El barco llegue el 05 de septiembre. Además se decide enviar el producto a Pisco para luego ser comercializado. Finalmente al transportista se le asigna carga de retorno:

- Importar desde Brasil, el barco llegue 05/09 (a): (1 723,750)
- Enviar el producto a Pisco (b) : (139,563)
- Ingresos, cliente satisfecho (c) : 2 380,000

$$R14 = c - (a + b) = 516,688$$

R15: Importar producto desde Brasil. El barco llegue el 05 de septiembre. Además se decide enviar el producto a Pisco para luego ser comercializado. Finalmente la compañía debe asumir un costo de falso flete para el 50% de PT (17,500TM):

- Importar desde Brasil, el barco llegue 05/09 (a): (1 723,750)
- Enviar el producto a Pisco (b) : (139,563)
- Costo falso flete (c) : (21,875)
- Ingresos, cliente satisfecho (d) : 2 380,000

$$R15 = d - (a + b + c) = 494,813$$

R16: Importar producto desde Brasil. El barco llegue el 30 de noviembre. Finalmente la compañía no pierde ventas y todo el producto es comercializado:

- Importar desde Brasil, el barco llegue 30/11 (a) : (1 627,500)
- Ventas a tiempo (b) : 2 380,000

$$R16 = b - a = 752,500$$

R17: Importar producto desde Brasil. El barco llegue el 30 de noviembre. Finalmente la compañía pierde ventas en los meses de septiembre, octubre y noviembre por un total de 23,865 TM:

- Importar desde Brasil, el barco llegue 30/11 (a) : (1 627,500)
- Ventas perdidas por falta de producto (b) : (307,859)
- Ingresos por las ventas del diciembre (c) : 983,382

$$R17 = c - (b + a) = (951,977)$$

Después de calcular cada rama, se procederá a hallar el valor monetario esperado (VME), se utilizará esta herramienta dado que observamos que no existe alternativa que domine²⁶ a la otra alternativa.

Para calcular el VME de una alternativa se procede a ponderar sus consecuencias posibles por sus probabilidades de ocurrencia (ver apéndice 2). Como sabemos el valor resultante será un número con las mismas características de una cantidad monetaria es mejor ganar más y perder menos²⁷.

²⁶ Una alternativa domina a otra cuando racionalmente es siempre mejor dicha alternativa en comparación de otras, debido a que su probabilidad y resultado positivo son mayores en comparación a otras alternativas.


²⁷ Referencia, Nota técnica Valor Monetario Esperado (VME), documento elaborado por Prof. Gonzalo León Riofrío.

A continuación se presenta el cálculo del VME para cada alternativa:

a) Importar producto de procedencia China: Para calcular el VME de esta alternativa se considerará desde la rama 1 hasta la rama 5. (ver apéndice 3). Se invita al lector a seguir la secuencia de los cálculos:


Si el producto de resulta ser de calidad promedio al estándar de calidad ISO 9001:

Rama	Resultado posible	Probabilidad	VME
R1	695,275	90%	680,400
R2	546,525	10%	




Luego tenemos el cálculo de la decisión de utilizar la línea de reproceso:

Rama	Resultado posible	Probabilidad	VME
VME' (a)	680,400	90%	443,888
R3	-1,684,725	10%	




Cálculo de la decisión de no utilizar línea de reproceso:

Rama	Resultado posible	Probabilidad	VME
R4	896,000	15%	-115,500
R5	-294,000	85%	



Después se escoge el mejor VME, observamos la mejor decisión para esta primera parte será utilizar la línea de reproceso, VME (b).


Rama	Resultado posible
VME' (b)	443,888
VME' (c)	-115,500



El mejor VME:
443,888

Continuando con el cálculo, ahora analizamos en caso el producto resulte ser de calidad por debajo del promedio al estándar de calidad ISO 9001 “calidad pobre”:


Rama	Resultado posible	Probabilidad	VME
R6	695,275	75%	546,525
R7	100,275	25%	



VME' (d)

Luego tenemos el cálculo de la decisión de utilizar la línea de reproceso:


Rama	Resultado posible	Probabilidad	VME
VME' (d)	546,525	85%	211,838
R8	-1,684,725	15%	



VME' (e)

Cálculo de la decisión de no utilizar línea de reproceso:

Rama	Resultado posible	Probabilidad	VME
R9	896,000	5%	-799,750
R10	-889,000	95%	



VME' (f)

Después se escoge el mayor valor de VME.

Rama	Resultado posible
VME' (e)	211,838
VME' (f)	-799,750




El mejor VME:
211,838

Observamos que la mejor decisión para esta primera parte será utilizar la línea de reproceso, VME (e).

Finalmente para sintetizar el cálculo de la alternativa de importar producto de procedencia China, tenemos:

Rama	Resultado posible	Probabilidad	VME
VME' (b)	443,888	65%	362,670
VME' (e)	211,838	35%	




VME' (alternativa a)

b) Importar producto desde Brasil: Del mismo modo que en la alternativa a, procedemos hallar el VME.

Si el producto terminado llega el 05 de septiembre:


Rama	Resultado posible	Probabilidad	VME
R11	514,938	95%	500,063
R12	217,438	5%	



VME' (g)

Luego el cálculo de la decisión de alquilar almacén externo:


Rama	Resultado posible	Probabilidad	VME
VME' (g)	500,063	90%	265,475
R13	-1,845,813	10%	



VME' (h)

Después hallamos el cálculo de la decisión de enviar a Pisco todo el producto terminado:


Rama	Resultado posible	Probabilidad	VME
R14	516,688	15%	498,094
R15	494,813	85%	



VME' (i)

Para esta primera parte escogemos el mejor VME, siendo el VME (i)


Rama	Resultado posible
VME' (h)	265,475
VME' (i)	498,094



El mejor VME:
498,094

Por otro lado el VME de que el barco llegue el 30 de noviembre es:


Rama	Resultado posible	Probabilidad	VME
R16	752,500	50%	-99,738
R17	-951,977	50%	



VME' (j)

Finalmente calculamos el VME para la alternativa de importar producto desde Brasil:


Rama	Resultado posible	Probabilidad	VME
VME' (i)	498,094	70%	318,744
VME' (j)	-99,738	30%	



VME' (alternativa b)

Por lo tanto, para decidir según el criterio del VME entre ambas alternativas, escogemos el VME mayor:

Rama	Resultado posible
VME' (alternativa a)	362,670
VME' (alternativa b)	318,744



El mejor VME:
362,670

Dado estos valores la decisión correcta, sería la alternativa de importar producto de procedencia China, ya que produce la mayor ganancia esperada (ver apéndice 3).

(2) CRITERIO SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

Evalúa cada alternativa desde la óptica comercial, es decir califica si la alternativa promueve a mejorar o mantener las relaciones con el cliente o caso contrario tiene un impacto negativo en las

relaciones con el cliente. Con el fin de ser más específicos en la evaluación, el criterio económico se medirá con dos indicadores, el primer indicador será el nivel de servicio al cliente, es decir se evaluará si la alternativa incrementa el índice del servicio al cliente y el segundo indicador, la participación de mercado.

(3) CRITERIO DE RIESGO

Evalúa el riesgo respecto la calidad del producto que se entregará al cliente y el riesgo de desabastecimiento debido a la tardía llegada del pedido.

(4) CRITERIO SOCIAL

Evalúa las relaciones con dos de los stakeholders involucrados en el caso, el Estado Peruano y la ciudad de Pisco.

La tabla 2, muestra el resumen de los criterios que deberán tomarse en cuenta para realizar la evaluación de las alternativas.

Criterios de evaluación	Importar de China	Importar de Brasil
Criterio económico		
Maximizar la rentabilidad de APSA		
Criterio satisfacción del cliente		
Mantener y/o mejorar la participación de mercado		
Satisfacer la demanda del cliente con un producto de calidad estandar		
Criterio de riesgo		
Riesgo en la calidad del producto del proveedor Boashan Iron & Steel (China)		
Riesgo en el tiempo de disposición del producto para la venta (importación de Brasil)		
Criterio social		
Mantener buenas relaciones con el Estado Peruano		
Fortalecer las relaciones con los pobladores de Pisco		

TABLA 2: CRITERIOS DE EVALUACIÓN

iii. EVALUACIÓN DE ALTERNATIVAS

De acuerdo a los criterios descritos en la tabla 2, la evaluación se realizará asignando un valor correspondiente a cada uno de los criterios.

Para el caso del criterio económico, el valor será el resultado de la solución del árbol de decisión (ver apéndice 3, para mayor detalle).

Por otro lado, para el criterio de satisfacción del cliente, se ha considerado la participación de mercado de APSA que resultaría del impacto de cada alternativa, de acuerdo al juicio del Gerente Comercial.

Para los criterios restantes, tales como: el criterio de riesgo y social se ha evaluado a través de la asignación de un puntaje que va desde 1 hasta 3. Se asignará 1 si la alternativa no es favorable para el criterio a evaluar, 2 si es neutro y 3 si la alternativa es muy favorable para el criterio que se está evaluando.

Criterios de evaluación	Importar de China	Importar de Brasil
Criterio económico		
Maximizar la rentabilidad de APSA	362,670	318,744
Criterio satisfacción del cliente		
Mantener y/o mejorar la participación de mercado ¹	54%	55%
Satisfacer la demanda del cliente con un producto de calidad estandar	1	3
Criterio de riesgo		
Riesgo en la calidad del producto del proveedor Boashan Iron & Steel (China)	1	3
Riesgo en el tiempo de disposición del producto para la venta (importación de Brasil)	3	1
Criterio social		
Mantener buenas relaciones con el Estado Peruano	3	3
Fortalecer las relaciones con los pobladores de Pisco	2	2

⁽¹⁾ El Comité Ejecutivo consideraba incrementar 1% con respecto a la actual participación, si se decide importar de Brasil. Por otro lado si se decide importar de China, la participación de mercado permanecería igual.

TABLA 3: EVALUACIÓN DE ALTERNATIVAS

Después de la estricta evaluación conforme a los criterios, observamos que de acuerdo al criterio económico la mejor alternativa es importar de China. No obstante si analizamos la evaluación de los otros criterios podemos ver que el mayor impacto positivo tiene la alternativa importar de Brasil. Dado que el presente caso tiene por finalidad servir como un estudio en el curso de Análisis de Decisiones, de priorizará el criterio económico, queda a criterio del lector a modo de discusión sustentar otro tipo de evaluación.

6. PROCESO DE TOMA DE DECISIONES

i. LA DECISIÓN

El comité ejecutivo debe ser rápido en la decisión, dado que cada día que no se atiende la demanda no sólo se pierde ventas sino que además la insatisfacción del cliente crece y es probable que su lealtad hacia Aceros del Perú S.A. disminuya.

En consecuencia, de acuerdo a la evaluación de las alternativas y priorizando el criterio económico, la mejor alternativa es importar barras corrugas de China del proveedor Boashan Iron & Steel, aprovechando el pedido de bobinas, que antes del suceso del terremoto de Pisco, el área de Compras e Importaciones había realizado.

Es importante resaltar que APSA debe ser tener en claro que debido a la incertidumbre de la calidad del producto, es mejor optar por habilitar la línea de reproceso antes de colocar el producto en venta, asimismo debido a la incertidumbre del éxito o fracaso de la línea de reproceso elegir esta alternativa implica las siguientes aristas (ver apéndice 4):

- a. Primera rama, si el producto terminado fuese de calidad promedio al estándar ISO 9001 y después de pasar por la línea de reproceso, el cliente este totalmente satisfecho con el producto, este caso tiene una ocurrencia de 52.7% y un resultado de S/. 695,275 nuevos soles.
- b. Segunda rama, si el producto terminado fuese de calidad promedio al estándar ISO 9001 y después de pasar por la

línea de reproceso, el cliente devuelva 5% del total de productos vendidos, este caso tiene una ocurrencia de 5.9% y un resultado de S/. 546,525 nuevos soles.

- c. Tercera rama, si el producto terminado fuese de calidad promedio al estándar ISO 9001 y después de pasar por la línea de reproceso, el producto quede no apto para la venta por el deterioro que causó el reproceso, este producto debería ser enviado al chatarreo, la ocurrencia en este caso es de 6.5% y un resultado negativo de S/. 1'684,725 nuevos soles.
- d. Cuarta rama, si el producto terminado fuese de calidad pobre y después de pasar por la línea de reproceso, el cliente este totalmente satisfecho con el producto, este caso tiene una ocurrencia de 22.3% y un resultado de S/. 695,275 nuevos soles.
- e. Quinta rama, si el producto terminado fuese de calidad pobre y después de pasar por la línea de reproceso, el cliente devuelva 20% del total de productos vendidos, este caso tiene una ocurrencia de 7.4% y un resultado de S/. 100,275 nuevos soles.
- f. Sexta rama, si el producto terminado fuese de calidad pobre y después de pasar por la línea de reproceso, el producto quede no apto para la venta por el deterioro que causó el reproceso, este producto debería ser enviado al chatarreo, la ocurrencia en este caso es de 5.3% y un resultado negativo de S/. 1'684,725 nuevos soles.

ii. PLAN DE ACCIÓN

Con el fin de ejecutar la decisión en un tiempo oportuno, se debe planificar un cronograma que considere una secuencia de actividades y cada una de ellas deberá ser liderado por un responsable, quien se encargará de monitorear el desarrollo de dichas actividades, en el tiempo asignado.

Es necesario recordar que el objetivo estratégico que debe alcanzar el plan de acción es lograr importar producto terminado de procedencia China y asimismo habilitar la línea de reproceso, para mejorar la calidad del producto importado.

La tabla 4 muestra la secuencia de las actividades a desarrollar para ejecutar la decisión:

Plan de acción	Responsable	Cronograma				
		15-ago	01-sep	25-sep	30-sep	10-oct
Informar de la decisión a todas las áreas pertinentes.	Comité Ejecutivo	■				
Confirmar el pedido de 35,000TM con el proveedor Boashan Iron & Steel (China)	Jefe de Compras e Importaciones	■				
Realizar seguimiento del pedido hasta que el producto llegue al puerto del Callao.	Jefe de Compras e Importaciones		■	■		
Solicitar a los proveedores de transporte la disponibilidad de unidades, para el traslado del producto terminado.	Jefe de Distribución			■		
Habilitar la línea de reproceso en la planta de Pisco.	Superintendente planta Pisco				■	
Realizar el plan de abastecimiento desde la planta de Pisco hacia CD Lima.	Gerencia de Logística					■

TABLA 4: CRONOGRAMA DEL PLAN DE ACCIÓN

Es importante observar, la secuencia y los tiempos del cronograma puesto que están supeditados a la acción en el mediano plazo con el

objetivo de dar solución a un problema coyuntural como consecuencia de un desastre natural. Problema que según el juicio del comité ejecutivo de APSA podría solucionarse a inicios del 2008, debido al continuo esfuerzo de atraer personal operativo para el área de producción de la planta de Pisco, liderado por del área de Recursos Humanos.

No obstante el comité ejecutivo deberá plantear acciones para el largo plazo, en base al aprendizaje obtenido del suceso, con el fin de prever las consecuencias de una situación similar y asimismo mejorar la gestión de APSA.

7. DESCRIPCIÓN DE LA DECISIÓN REAL DEL CASO

Dado que el presente caso se ha desarrollado para su discusión en clase, se considera oportuno describir la decisión que realmente el comité ejecutivo de Aceros del Perú S.A. optó como mejor medida para sobrellevar el problema que tuvo en agosto del 2007.

El 30 de agosto, el comité ejecutivo tomó la decisión de importar barras corrugadas de China y dada las expectativas de crecimiento de la demanda, solicitó 3 embarques continuos, el primero de 35,000TM y los dos siguientes de 50,000TM.

El primer embarque tuvo un retraso de una semana, debido a un problema externo con aduanas. En consecuencia altamente presionados por los pedidos pendientes de entrega y además por la presión social que ejercía el Estado Peruano y la población de Pisco. Por esa razón se decidió no habilitar la línea de reproceso, ya que este tomaría por lo menos 15 días más de ejecución.

Debido a esta decisión la tasa de devoluciones fue de 20% y sumado a ello el número de reclamos se incrementó en 30%, esto de acuerdo a los registros del área de Post Venta.

Por otro lado, después de un arduo trabajo del departamento de Recursos Humanos, la planta inició operaciones en septiembre al 80% de su capacidad, con personas que fueron contratadas en Lima, para trabajar en la planta de Pisco, con una asignación adicional que subvencionaba casa y alimentación. No obstante esta decisión acarreo un costo alto, que la compañía tuvo que hacer frente durante los meses de septiembre, octubre, noviembre y diciembre.

Todas las medidas descritas tuvieron como consecuencia un sobre stock de producto terminado, dado que la demanda creció pero sólo a una tasa de 5% mensual y no a la tasa prevista.

El producto fue almacenado en Pisco por falta de espacio en el centro de distribución de Lima.

Meses después, a mediados del 2008 la demanda se contrae y APSA se queda con un gran número de TM de barras corrugadas importadas a un alto precio a comparación del costo de producción en las plantas de Aceros del Perú S.A.

CONCLUSIONES

1. Es imposible prever un acontecimiento telúrico o un desastre natural con exactitud, no obstante frente a una situación coyuntural, el comité ejecutivo de APSA, integrado por el CEO, Superintendente de la planta de Pisco, Superintendente de la planta de Arequipa, Gerente Comercial, Gerente de operaciones y Logística, Gerente de Recursos Humanos y el Gerente de Finanzas, deberán definir el problema, plantear alternativas, analizar cada una de ellas y evaluar por diversos criterios la mejor opción con expectativas en el corto plazo, mediano y largo plazo.
2. Para el Gerente de Planeamiento Comercial acertar al milímetro en el pronóstico de la demanda se convierte en una tarea difícil, no obstante el directivo no puede dejarse llevar por un crecimiento exponencial debido a una situación coyuntural. Quien realiza el pronóstico debe saber discernir entre una demanda usual y coyuntural para después plantear por lo menos tres posibles escenarios.

3. Realizar un diagrama de árbol de decisiones, ayuda a estructurar los sucesos probabilísticos como consecuencia de una decisión. El directivo en general deberá ser consciente que siempre existirá incertidumbre, lo importante es esquematizar un panorama global para visualizar el impacto económico de cada alternativa y consecuentemente elegir la opción que mejor rentabilice las utilidades de la compañía.
4. El caso refleja la importancia de establecer buenas relaciones con todos los stakeholders²⁸ que corresponden a una compañía, pues estas servirán de soporte en las situaciones más difíciles.
5. Evaluar una alternativa sólo con el criterio económico puede llevar a elegir no siempre la mejor alternativa, en consecuencia es recomendable que aparte del criterio económico que es siempre importante se debe evaluar con por lo menos 2 criterios más, antes de tomar una decisión.

²⁸ Los stakeholders hace referencia a quienes son afectos o pueden ser afectos por las actividades de Aceros del Perú S.A.

