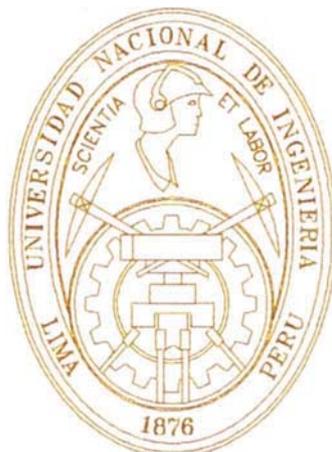


UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERÍA

FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL Y DE SISTEMAS



**“Planeamiento Estratégico para la captación de nuevos
mercados para una empresa de fundición metálica”**

INFORME DE SUFICIENCIA

**PARA OPTAR EL TITULO PROFESIONAL DE:
INGENIERO INDUSTRIAL**

FREDDY ALEXEI PORTOCARRERO ALIAGA

LIMA-PERU

2003

**A mis padres, por su gran estímulo
y quienes me mostraron el camino
que sigo; y a mis hermanos por su
apoyo incondicional.**

INDICE

TEMA	PAG
DESCRIPTORES TEMATICOS	1
RESUMEN EJECUTIVO	2
INTRODUCCION	4
I. ANTECEDENTES	6
1.1 LA EMPRESA.	6
1.2 DIAGNOSTICO FUNCIONAL	7
1.2.1 PRODUCTOS	7
1.2.2 CLIENTES	10
1.2.3 PROCESOS	10
1.2.4 ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA	14
II. MARCO TEORICO	15
III. PROCESO DE TOMA DE DECISIONES	20
3.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	20
3.2 ALTERNATIVA DE SOLUCION	21
3.3 METODOLOGIA DE SOLUCION	21
3.3.1 DEFINICION DE LA MISION Y VISION	23
3.3.2 ANALISIS DEL AMBIENTE	24
3.3.3 ESTABLECER ESTRATEGIAS	31
3.3.4 OBJETIVOS CORPORATIVOS	32
3.3.5 MAPA ESTRATEGICO	34
3.5 PLAN DE ACCION PROGRAMATICO	35
IV.- EVALUACION DE RESULTADOS.	36
V.- CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	41
BIBLIOGRAFIA	45
ANEXOS	46
ANEXO 1: IMPLEMENTACION DE UN SISTEMA DE DE COSTEO ABC	46
ANEXO 2: AVANCE DE LA IMPLEMENTACION DEL SISTEMA DE CALIDAD ISO 9000-2002	52
ANEXO 3: CUADRO DE MANDO INTEGRAL	57

DESCRIPTORES TEMATICOS

- **FUNDICION DE ALUMINIO**
- **PLANEAMIENTO ESTRATEGICO**
- **MISION**
- **VISION**
- **FODA**
- **CADENA DE VALOR**
- **LAS 5 FUERZAS DE PORTER**
- **MAPA ESTRATEGICO**

RESUMEN EJECUTIVO

Existen 5 tipos de compañías: aquellas que hacen que las cosas sucedan, aquellas que creen hacer que las cosas suceden, aquellas que ven como suceden las cosas, las que preguntan que sucedió y aquellas que no se enteran de que las cosas suceden. Lo cierto es que el problema de esta compañía no se situaba en aquellas empresas que hacen que las cosas sucedan reflejándose esta en la dificultad para el desarrollo y crecimiento de la empresa, la poca capacidad para concretar proyectos como es la implementación de un nuevo sistema de costeo oportuno para la toma de decisiones. Síntoma de la necesidad de un cambio en la organización que conllevo por una decisión del Director Gerente a tomar cambio radicales.

La contratación de un nuevo Sub-Gerente General y la puesta en marcha de un sistema de planeamiento estratégico, fue la solución para hacer frente a estos problemas.

Un sistema de planeamiento que nos dio a conocer nuestras fortalezas debilidades, oportunidades y amenazas. Entre sus principales fortalezas cuenta con una calidad reconocida y una posición financiera sólida

entre sus principales debilidades el de tener una imagen de ser la mas cara en el mercado; entre sus principales oportunidades la existencia de nuevos mercados (granalla, placa de aluminio laminado) y entre su principal amenaza el crecimiento y desarrollo de empresas informales.

En función a este análisis ambiental se plantearon acciones que fueron llevados a la práctica con el apoyo de la alta dirección.

Saco como conclusión de esta experiencia que: La capacidad de ejecutar una estrategia puede ser más importante que la estrategia en si.

INTRODUCCION

EL presente trabajo tiene como objetivo la implementación del planeamiento estratégico en una empresa de fundición para el periodo 2003-2006.

Alianza Metalúrgica es una empresa dedicada a la fabricación de piezas fundidas de aluminio.

Debido a la premura de llevar a cabo ciertos proyectos de corto plazo como es la implementación de un sistema de costeo entre otros proyectos, se desarrollo un sistema de planeamiento estratégico sencillo pero formal que nos fue de utilidad, pues cumplió con la misión de proporcionar un apoyo metodológico (poner fecha y orden en la tarea estratégica) a algo que la dirección general ya quería hacer.

Para tal implementación se contó con el apoyo voluntario y el compromiso de los funcionarios de los distintos departamentos, pues se estaba conciente de la importancia de los beneficios a corto y largo plazo que conllevaría con la formulación de acciones estratégicas.

Una de las principales limitaciones, al llevarse a cabo los planes estratégicos era el de dejarse absorber por la rutina diaria del trabajo, pues esta rutina permitía prácticamente pasar a segundo plano las estrategias, pero con unos objetivos bien definidos se promovió que el personal se alineara y orientara sus actividades.

Entre los logros mas saltantes se encuentra el haber iniciado y concretado proyectos, de mucha importancia para la empresa como pueden ser la implementación de un sistema de costeo, implementación de un sistema de mejora continua, y el inicio de la implementación del sistema ISO 9000- 2000 así como proyectos de crecimiento y desarrollo de productos y mercados.

CAPITULO I

ANTECEDENTES

1.1.- LA EMPRESA

Es desde 1985, una empresa dedicada a la fabricación de piezas fundidas en aluminio. Es a través de todos estos años que Alianza Metalúrgica ha desarrollado diversos procesos y aleaciones, que le han permitido colaborar decididamente en el cumplimiento de los objetivos y metas de sus clientes, participando en conjunto en la solución de problemas y aportando los productos adecuados para la satisfacción de sus necesidades.

Alianza Metalúrgica es una empresa mediana, líder en el mercado con una producción mensual promedio de 13 toneladas. Actualmente cuenta en su producción con 4 líneas importantes, la primera y la mas importante es la fundición en arena en donde se puede fundir gran variedad de piezas, de distintas formas y tamaños que van desde los 50 gr. hasta 300 Kg., la segunda línea es la fundición en moldes permanentes para la fabricación de placas y barras en aluminio, una tercera línea es el de la fundición a presión

(inyección) utilizado para alta producción y por último el de la fundición en yeso (precisión casting) para piezas con un excelente acabado superficial.

El duraluminio, es una aleación de aluminio desarrollado y registrado por Alianza Metalúrgica S.A. utilizado especialmente para la fabricación de molde y matrices, ferretería eléctrica, cocinas, ventilación industrial, etc.

Actualmente, provee a los más importantes fabricantes nacionales y exporta algunos de sus productos compitiendo a nivel internacional principalmente a Ecuador y San Salvador.

1.2.- DIAGNOSTICO FUNCIONAL

1.2.1.- PRODUCTOS

Empresa dedicada a la fabricación de piezas fundidas en aluminio. Entre sus principales productos se encuentran:

Molde y Matrices para inyección de suelas de PVC monocolor, bicolor e inyección al corte, caucho y poliuretano (figura 1.1), Matrices para soplado de envases plásticos, placas para fabricación de matrices, hormas en aluminio para calzado. (Figura 1.2)

Base de quemador para cocina a gas : productos fabricados por el proceso de inyección, con un acabado muy preciso y embellecido con pulido mecánico, planchas barrilleras para cocina a gas protegidas por un poderoso

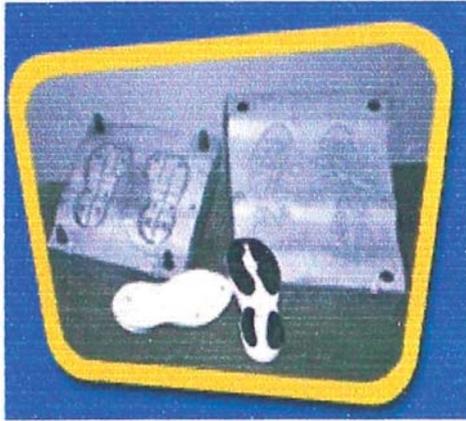


Figura 1. 1



Figura 1.2

antiadherente, sandwicheras personales y Quemadores para cocinas industriales (figura 1.3).

Ferretería eléctrica: Grapa de suspensión, grapas angulares, grapa tipo pistola, mordaza de suspensión, conectores, amortiguadores, polea de arrastre para cableado (figura 1.4).

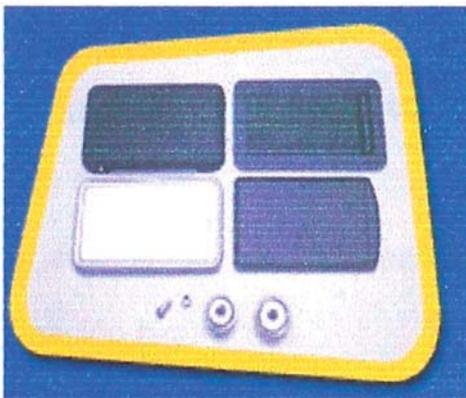


Figura 1.3.



Figura 1.4

Ventilación industrial.- impulsores, hélices para ventiladores mineros, ventiladores de caudal variable, masa para impulsores y extractores, carcazas de ventilador (figura 1.5).

Servicios mineros:- moldes para forros de bomba mineros, moldes para impulsores y difusores de bomba, paletas carcazas de ventilación.

Pesca: Macacos para redes de pesca, acoples para mangueras, de succión, carcasa y cuellos para absorbentes. (Figura 1.6)

Figura 1.5



Figura 1.6



Maquinarias: partes para: envasadoras, mezcladoras, selladoras, embotelladoras, poleas para transmisión, abrazaderas, accesorios para furgones, bombas de aceite, bombas de agua, accesorio para maquinas de panificación, semáforos.

Industria en general: equipos de odontología, para lustradoras, auto partes, cajas de Conexión, carcasa para Semáforo, para cortadora, piezas para envasadora, embotelladora, válvulas de riego, chasis, equipos de iluminación (figura 1.7).

Figura 1.7



1.2.2.- CLIENTES

Entre los principales clientes se encuentran el sector iluminación, sector minero, pesquero, sector del calzado y ferretería eléctrica.

1.2.3.- PROCESOS

En el anexo 3, mediante el plan de calidad se diagrama todos los procesos en Alianza Metalúrgica, desde que el cliente solicita su cotización hasta la entrega del producto; es decir, comprende los procesos de cotización, su evaluación financiera, planeamiento y control de la producción, proceso de compra, producción, despacho, cobranza y venta.

En el cuadro 1.1, se muestra de una manera general el diagrama de flujo del proceso de fabricación de productos. A continuación procedemos a describir los principales procesos:

- DISEÑO.- Los diseñadores industriales tienen a su disposición software de aplicación y brindan asesoría técnica para la industria en general en desarrollo de nuevos productos o mejoras en los diseños ya existentes.
- MODELERIA.- Modelos en madera, para piezas de baja producción y con espesores mayores que soportan esfuerzos de deformación, modelos en aluminio para piezas delgadas y de producción mediana o alta, modelos en resina epoxicas para piezas de mayor precisión con solicitudes de alta producción para usar en máquinas moldeadoras.
- FUNDICION EN ARENA.- Capacidad de producción a gran escala con moldeo en máquina y modelos aptos para altas producciones, buen acabado superficial usando arena de contacto así como un buen apisonado de los moldes, piezas de diversos tamaños y formas.
- FUNDICION EN COQUILLA.- Bloques y barras para matricería y

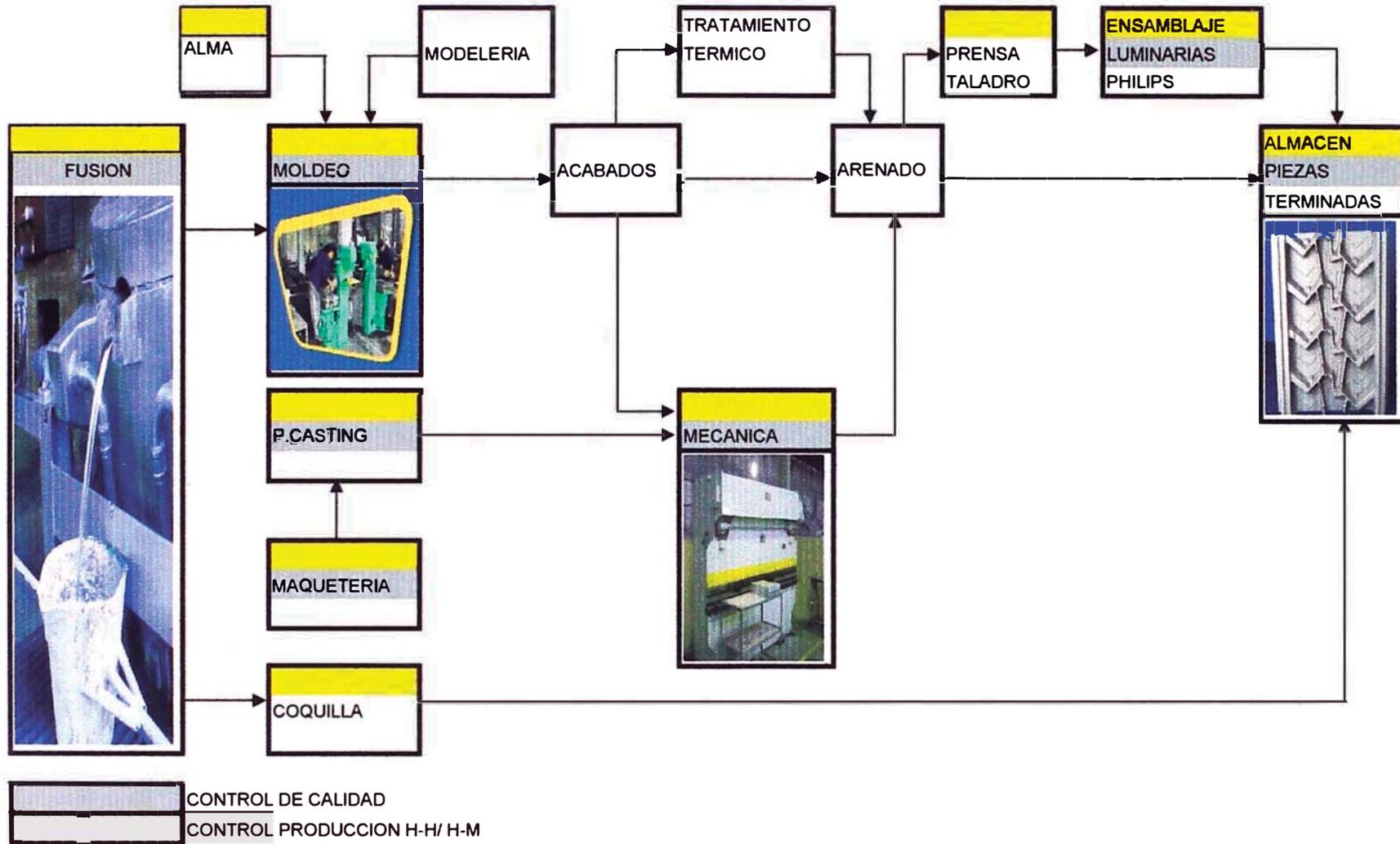
maestranza, llegando a eliminar la porosidad propia del aluminio, piezas con mejores propiedades mecánicas: se obtienen por este proceso una mejora en la dureza, elongación y resistencias de las piezas, facilitando el maquinado de las mismas y alcanzando mayores estándares.

- ACABADOS.- Corte del alimentador y rebabas con proceso adicionales de arenado.

- FUNDICION DE PRECISION.- Moldes para suelas de calzados y envases Plásticos obtenidos por fundición directa, fabricación de piezas con diversidad de formas y muy complejas, imposible obtener con otros procesos.

- CONTROL DE CALIDAD.- Aleaciones de aluminio certificadas que cumplen con los requerimientos de trabajo y calidad de las piezas fundidas, control de calidad a través de todos los procesos, análisis de ductilidad, dureza, porosidad; control de arenas de moldeo.

CUADRO 1.1. DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO DE FABRICACION DE PRODUCTOS



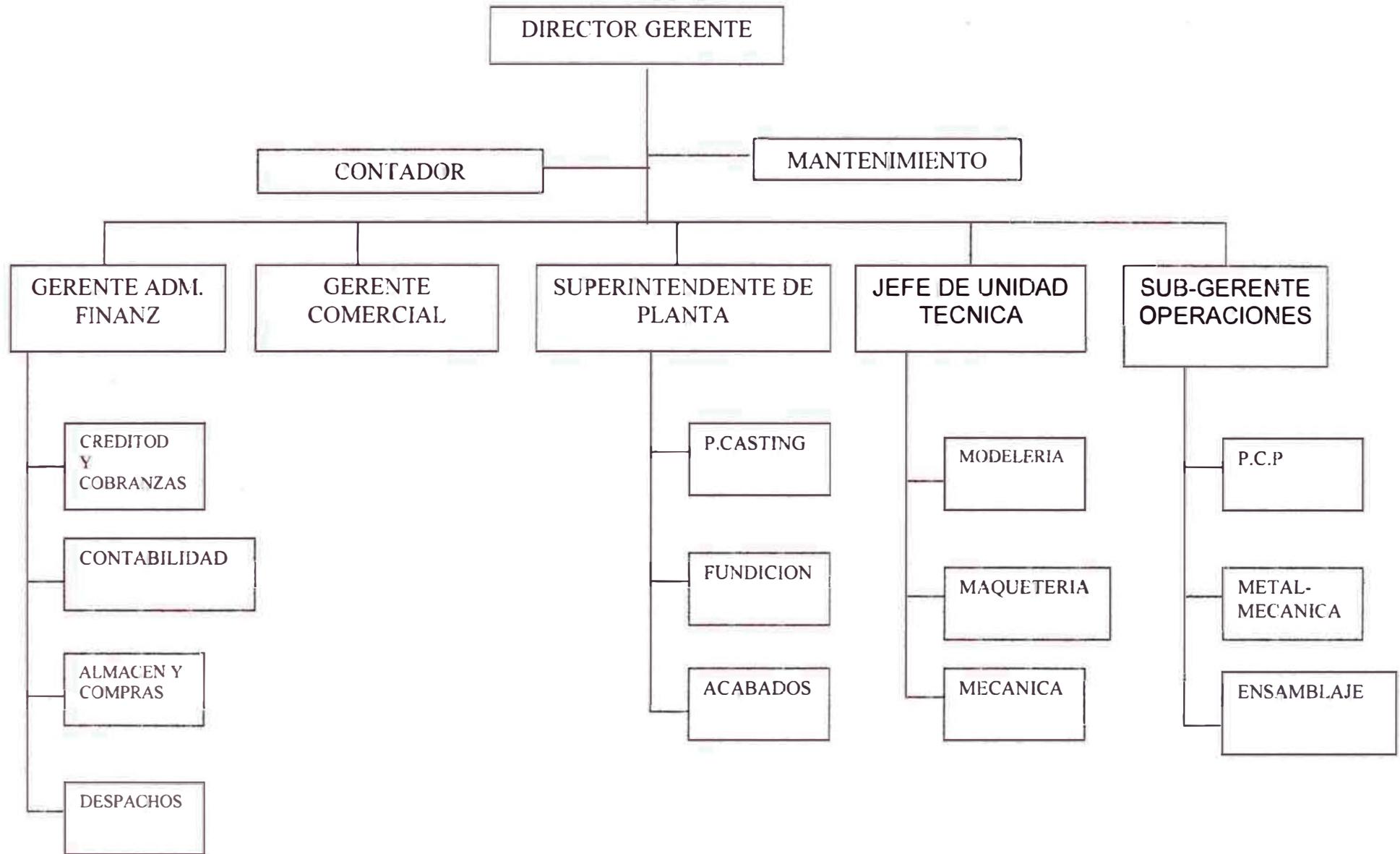
FUENTE: ELABORACION PROPIA.

1.2.4.- ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA

En el cuadro 1.2 se muestra el organigrama de la empresa y a continuación se da una breve descripción de sus funciones:

- GERENTE ADMINISTRATIVO – FINANCIERO.- Encargado del manejo financiero y administrativo de la empresa tiene entre otras funciones el manejo de las compras, control del almacén de materia prima e insumos, la contabilidad de la empresa, y el encargado de RR.HH. (seleccionar personal, etc.).
- GERENTE COMERCIAL.- Encargado de las ventas, marketing y responsable del despacho de productos terminados, fija proyecciones mensuales en venta de la cual planeamiento y control de la producción se basa para hacer sus requerimientos de recursos.
- SUPERINTENDENTE DE PLANTA.- Responsable de la producción en las áreas de precisión casting, fusión, moldeo, almas, acabados y arenado, encargado del desarrollo de nuevas aleaciones y mejora de procesos en lo que respecta a fundición de piezas en aluminio.
- JEFE DE UNIDAD TECNICA.- Responsable de la producción en las áreas de modelaría, maquetería, diseño y mecánica, encargado del desarrollo de nuevos productos y responsable del control de calidad.
- SUBGERENTE DE OPERACIONES.- Funcionario encargado del planeamiento y control de la producción y responsable del sistema de costos y las cotizaciones, encargado de la producción en las áreas de ensamblaje, prensa y taladros.

CUADRO 1.2. ORGANIGRAMA DE ALIANZA METALURGICA S.A.



FUENTE: ELABORADO POR ALIANZA METALURGICA

CAPITULO II

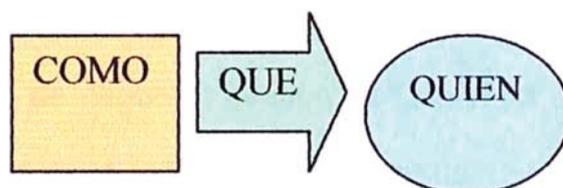
MARCO TEORICO

VISION DE LA EMPRESA.- La visión de la empresa es una declaración permanente cuya finalidad es la de enunciar la naturaleza de la existencia de la organización en términos de propósitos corporativos, ámbito de negocio y liderazgo competitivo; proveer el marco conceptual que regula las relaciones entre firmas y sus audiencias o grupos de interés primarios; y declarar los objetivos amplios del desempeño de la firma. Se describe en términos de la misión de la firma, su segmentación de negocios, estrategia horizontal, integración vertical, filosofía corporativa y otros problemas estratégicos espaciales cualesquiera que sean consideradas como críticos.

PROCESO DE PLANIFICACION ESTRATEGICA.- El proceso de planificación estratégica es un esfuerzo organizacional disciplinado y bien definido que apunta a la total especificación de la estrategia de una firma y asignación de responsabilidades por su ejecución. Un proceso formal de planificación deberá reconocer los diferentes roles a desempeñar por los diversos gerentes en la formulación y ejecución de las estrategias de la

firma. En el cuadro 2.1 se muestra el proceso de planificación estratégica.

MISION DE LA FIRMA.- La misión de la firma es una declaración de los ámbitos actuales de producto, mercado y cobertura geográfica y de los cambios esperados a futuros; así como de las competencias singulares que la firma debe desarrollar para lograr una ventaja sustentable en el largo plazo. En la figura 2.1 se plantea un modelo para definir la misión.



Este modelo se puede aplicar como apoyo en diferentes niveles de abstracción, para la elaboración de la MISIÓN, así como para efectuar unas síntesis estratégicas.

Figura 2.1. Triada para definir la misión.

MODELO DE LAS CINCO FUERZAS.- Un modelo propuesto por Michael Porter para determinar el atractivo de la industria a través de un análisis de su estructura. Las cinco fuerzas que típicamente conforman la estructura de la industria son: la intensidad de la rivalidad entre competidores, amenaza de nuevos ingresos, amenazas de sustitutos, poder de negociación de los compradores y poder de negociación de los proveedores. Estos cinco fuerzas delimitan precios, costos y requerimiento de inversión, que son los factores básicos que explican perspectivas de rentabilidad en el largo plazo y atractivo de la industria. La estructura de una industria esta representada genéricamente por los principales participantes (competidores, compradores,

proveedores, substitutos y nuevos participantes), sus interrelaciones (las cinco fuerzas) y los factores detrás de dichas fuerzas que explican el atractivo de la industria.

FORMULACION DE ESTRATEGIAS.- Unas de las principales tareas del ciclo de planificación, que incluye los siguientes pasos: postura estrategia y guías (instrucciones) de planificación; formulación de una estrategia de negocios y programas de acción generales; formulación de estrategias funcional y programas de acción generales, y consolidación de estrategias funcional y de negocios gestión de la cartera de negocios, y definición de prioridades para la asignación de recursos.

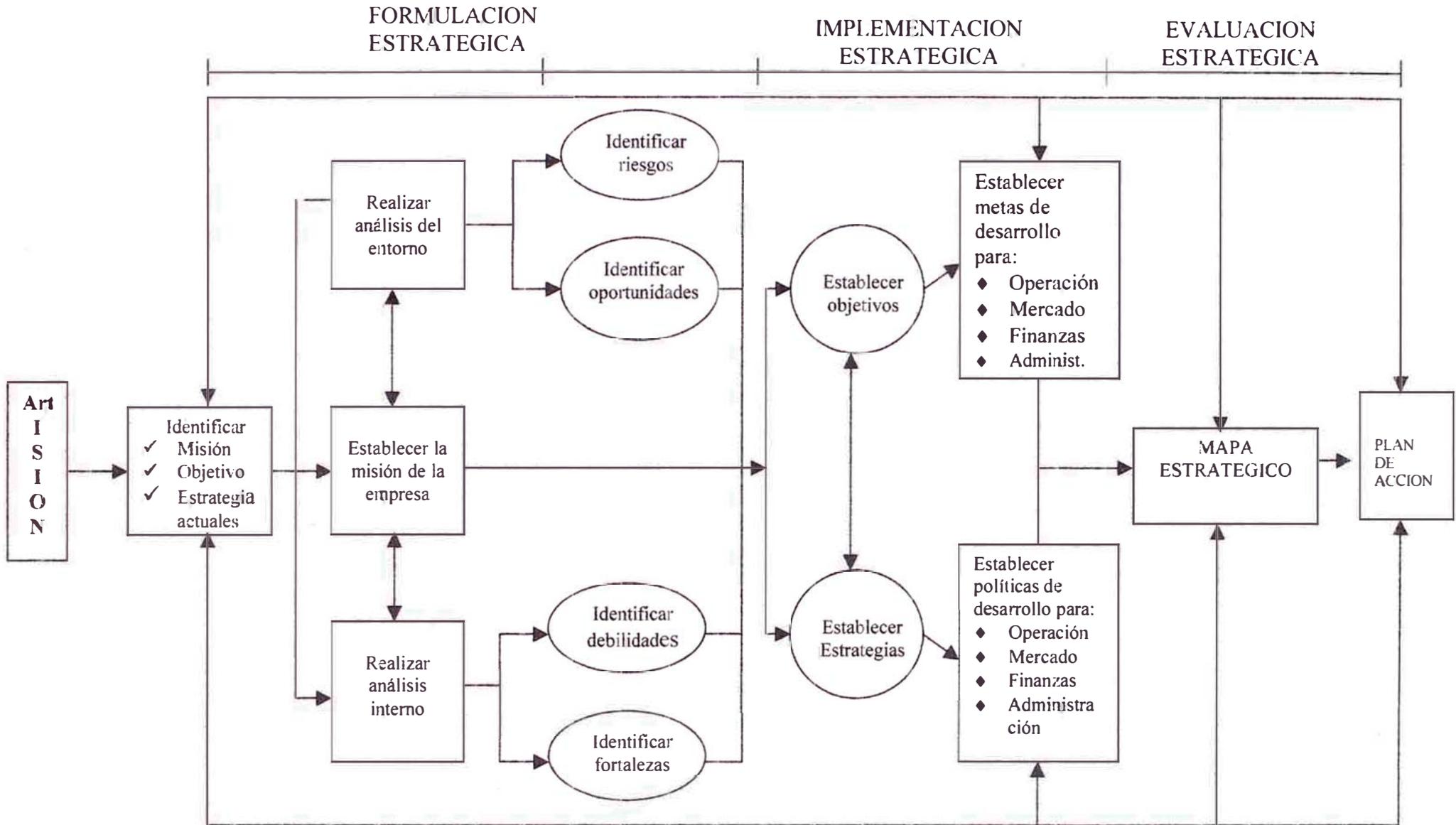
OBJETIVOS CORPORATIVOS.- Resultados a largo plazo que una organización espera lograr para hacer real la misión y la visión de la empresa o área de negocio. En esta definición de los Objetivos globales se deben incluir formulaciones relacionadas con: la rentabilidad, participación en el mercado, Ventas, productividad/eficiencia, tecnología/información, responsabilidad social, servicio al cliente, resultados para los accionistas, calidad del producto y desarrollo del talento humano.

MATRIZ DE LAS AMENAZAS-OPORTUNIDADES-DEBILIDADES-FUERZAS.- La matriz FODA es un instrumento de ajuste importante que ayuda a los gerentes a desarrollar cuatro tipos de estrategias: estrategia de fuerzas y debilidades, estrategias de debilidades y oportunidades, estrategia de fuerzas y amenazas y estrategias de debilidades y amenazas.

BALANCED SCORECARD.- Es una técnica que combina medidas financieras claves con inductores operacionales para así dar figura mas completa al desempeño. El BSC proporciona una serie de medidas para unir la brecha entre la gran visión de la empresa y las acciones del día a día de los empleados, es una herramienta que permite llevar a la práctica la estrategia cuya estrategia determina que debe medirse.

MAPA ESTRATEGICO.- Es la representación gráfica de las causas y efectos que tiene como resultado final la rentabilidad de la empresa. El mapa estratégico, que tiene la forma de un flujograma, se encuentra dividido de acuerdo a las perspectivas que haya adoptado el BSC de la empresa. Por ejemplo, si nos ceñimos a las cuatro perspectivas (finanzas, clientes, procesos internos y aprendizaje), en la base encontraríamos a la perspectiva de personal y aprendizaje, por encima de ella estaría la de los procesos internos, y es desde estas perspectivas que saltan flechas que penetran en el área de la perspectiva de los clientes. Al final, todo incide en los resultados de la perspectiva financiera.

CUADRO 2.1. EL PROCESO DE PLANIFICACION ESTRATEGICA



FUENTE: CURSO DE PLANIFICACION GLOBAL E INDUSTRIAL

CAPITULO III

PROCESO DE TOMA DE DECISIONES

3.1.- PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La organización cuenta con una posición financiera sólida pero es una posición que bien refleja la situación del presente y no la del futuro. En los últimos 3 años Alianza Metalúrgica ha venido demostrando una dificultad para el desarrollo y crecimiento, dificultad que se ve reflejada en la poca capacidad de la administración, de concretar proyectos como son la implementación de un sistema de costeo, implementación de un sistema informático, desarrollo de nuevos mercados y de nuevos productos.

Ante esta situación el Director gerente decide prescindir de la labor realizada por el administrador y acto seguido decide por la contratación de un profesional para ocupar el cargo de Sub-Gerente General.

Uno de los grandes problemas de no poder abarcar nuevos mercados, según el departamento de ventas es el de tener los precios mas altos en el mercado y el departamento de operaciones responsable de los costos, alega que es debido al bajo volumen en kilogramos de aluminio fundido por mes.

3.2.- ALTERNATIVA DE SOLUCION.

Uno de los primeros planteamientos que propuso el nuevo Sub-Gerente General, como solución a los problemas, era la Implementación de un sistema de planeamiento estratégico.

Un sistema de planeamiento estratégico que involucrara a los distintos departamentos, pero debido a nuestra falta de experiencia en lo que respecta a este tema y por la premura de llevar a cabo ciertos proyectos se planteo un diseño de planeamiento estratégico sencillo que consistía en definir la misión, visión, objetivos, analizar el ambiente y el planteamiento y acción de las estrategias.

Para que la implementación del sistema de planeamiento estratégico se cumpla y se le de la importancia debida, pasaría a formar parte de la función de la Sub-Gerencia General que seria el responsable del control y funcionamiento del sistema.

Para mejor comprensión del planeamiento estratégico se diseño un mapa estratégico donde se describe la relación causa-efecto de los diferentes objetivos.

3.3.- METODOLOGIA EMPLEADA

El proceso de implementación del planeamiento estratégico se grafica en el cuadro 2.1. Pero previamente al desarrollo de este proceso, se involucro a los gerentes de los diferentes departamentos haciéndoles entender lo importante

de la implementación y de los beneficios a corto y sobre todo a largo plazo que conllevaría el debido planteamiento de estrategias. En esta etapa que se le denominó “Etapa de sensibilización” se daba también a conocer los conceptos básicos de planeamiento estratégico y su funcionalidad en la organización. Esta etapa se llevó a cabo con la capacitación dirigida por el Sub-Gerente mediante dos reuniones.

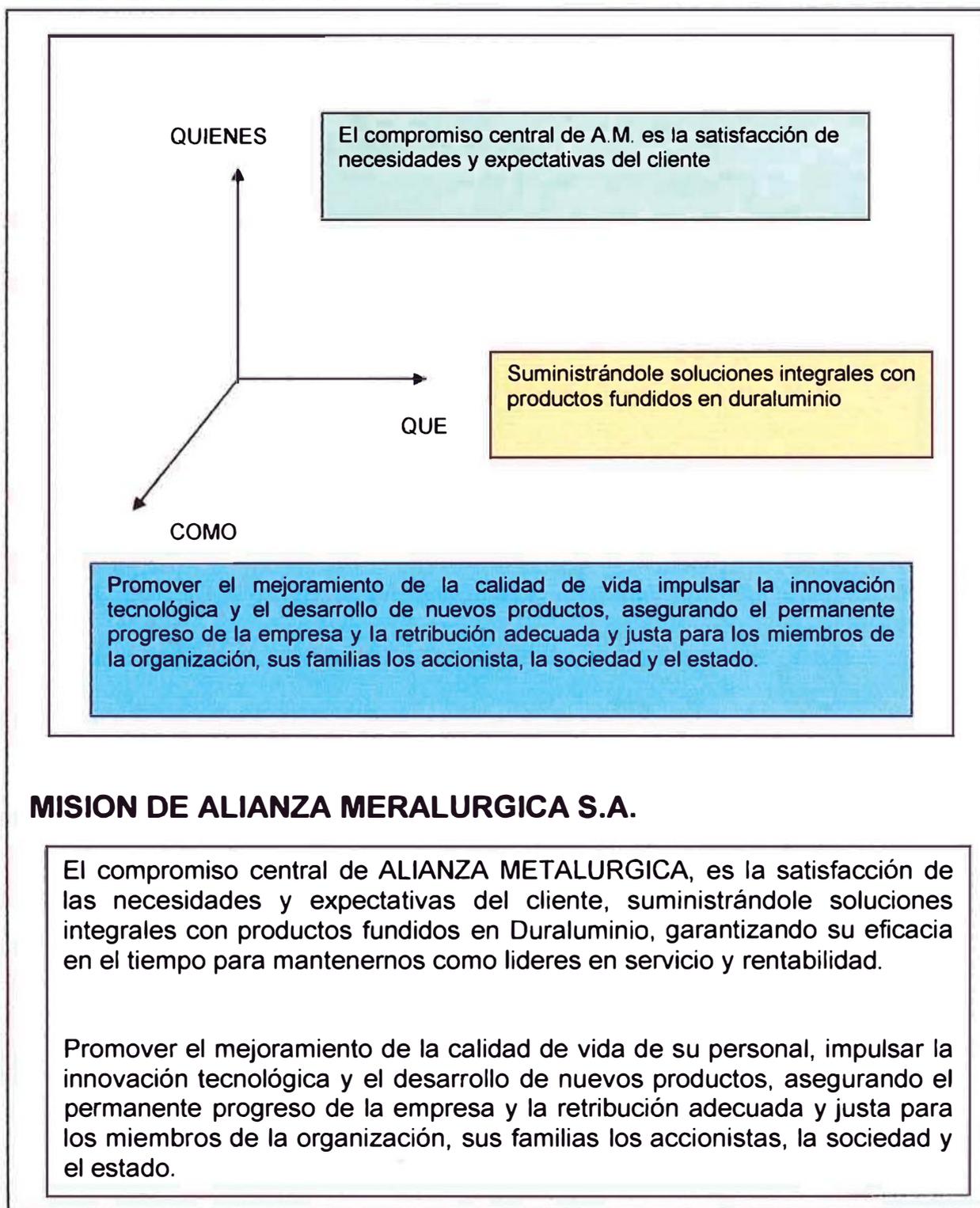
Una vez comprendida esta etapa y mediante el acuerdo de reuniones de 2 horas en forma interdiaria (L-M-V) durante dos semanas se llevó a cabo el proceso de implementación del planeamiento estratégico, de acuerdo a los siguientes pasos:

- Definición de la misión y visión.
- Análisis de ambiente:
 - * Análisis interno.
 - Definir la cadena de valor.
 - Planteamiento de fortalezas y debilidades.
 - * Análisis externo.
 - Definir las 5 fuerzas de Porter para la organización
 - Planteamiento de oportunidades y riesgos.
- Definición de objetivos corporativos.
- Establecer estrategias.
- Mapa estratégico.
- Plan de acción.

3.3.1.- DEFINICION DE LA MISION Y VISION

En la cuadro 3.1 se formula la misión de Alianza Metalúrgica.

Cuadro 3.1. Formulación de la misión.



Fuente: Elaborado por Alianza Metalúrgica S.A.

VISION: Se formula la siguiente visión para un horizonte de 3 años:

Horizonte: 3 años

- Nos vemos ofreciendo servicios en nuevos mercados-extrusión, laminado, bronce.
- Nos vemos ofreciendo servicios en mercados internacionales - Ecuador, Bolivia, Colombia
- Nos vemos con una cobertura más amplia en todos los sectores de la industria.
- Nos vemos como una empresa con una administración integrada, completamente automatizada, precisa.
- Nos vemos con productos y servicios desarrollados y acorde a las necesidades de los clientes, convirtiéndonos en una importante opción en el mercado por calidad, agilidad, precio, innovación y flexibilidad del sistema.

3.3.2.- ANALISIS DEL AMBIENTE

3.3.2.1.- ANALISIS INTERNO

A) CADENA DE VALOR DE LA ORGANIZACION

- ALIANZA METALURGICA es una empresa que brinda servicio, que cuenta con 3 actividades de apoyo y 4 actividades primarias, en el cuadro 3.2. Se puede notar como se encuentra configurado. A continuación se hace una descripción de estas actividades:

A.1) ACTIVIDADES DE APOYO

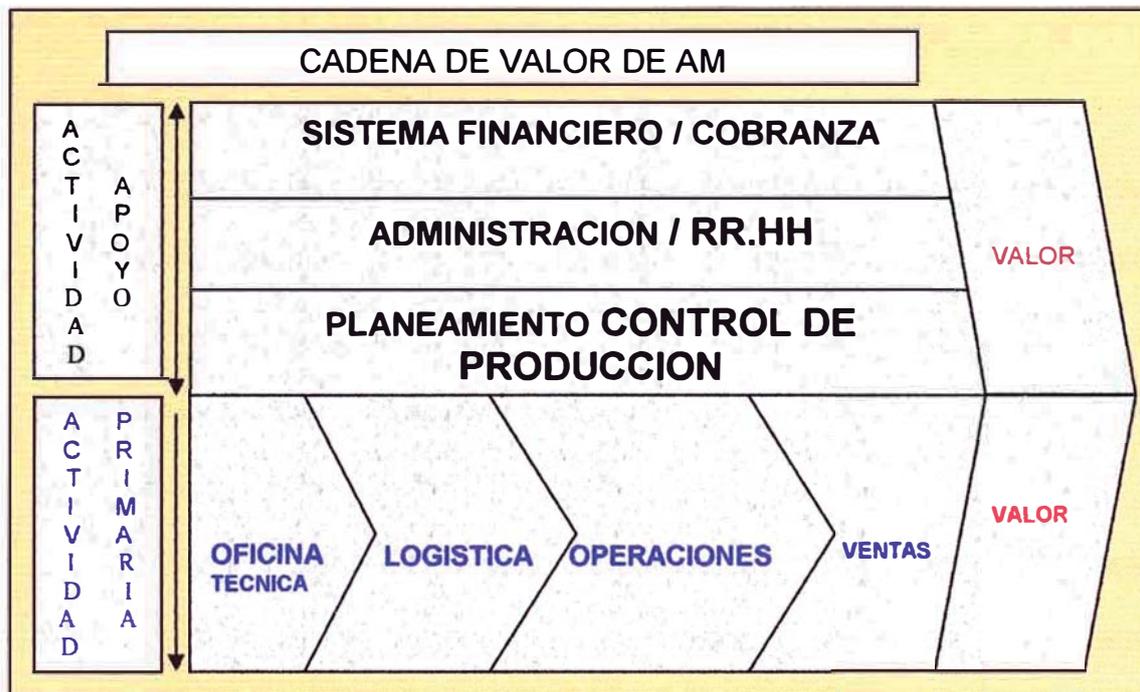
A.1.1) SISTEMA FINANCIERO/ COBRANZA

- Cuenta con una posición financiera sólida capaz de autofinanciar proyectos, como puede ser compra de maquinarias y sin necesidad de solicitar un préstamo.

A.1.2) ADMINISTRACION / RR.HH-

Se tiene un sistema integrado que sirve únicamente como base de dato que no genera ningún tipo de reporte que agregue valor. En lo

CUADRO 3.2. CADENA DE VALOR DE ALIANZA METALURGICA



FUENTE: ELABORADO POR ALIANZA METALURGICA S.A.

refente a recursos humanos se tiene implementado un sistema de incentivo a destajo, la particularidad para este tipo de industria es que se requiere en la parte de producción de operarios con experiencia calificada.

A.1.3) PLANEAMIENTO Y CONTROL DE LA PRODUCCION

- Se realizan programa de producción diarios y se planifica en función a órdenes de trabajo (pedidos) y en coordinación con ventas se controla un stock de productos terminados básicamente para mantener respuestas rápidas de atención al cliente. Actualmente se cuenta con una capacidad instalada disponible.

A.2) ACTIVIDADES PRIMARIAS

A.2.1) OFICINA TECNICA

Personal que tiene un contacto directo con el cliente básicamente

para toma de datos relacionados con el producto. Capacidad de respuesta lenta para diseños y desarrollo de nuevos productos.

A.2.2) LOGISTICA

- Se mantiene un control de calidad riguroso de materiales debido a que incide en la calidad del producto terminado, no se posee un sistema de stocks mínimos ni mucho menos una categorización para la evaluación de proveedores.

A.2.3) OPERACIONES

- Cuenta con 4 líneas de producción como son la fundición de arena para mediana producción, la fundición en molde permanente, precisión casting para piezas de excelente acabado superficial, estas 3 últimas líneas cuentan con una tecnología mediana y por ultimo la fundición a presión para alta producción y que cuenta con una alta tecnología.

A.2.4) VENTAS

- Alianza Metalúrgica posee una imagen de ser cara. Ventas realiza pronósticos mensuales en la cual operaciones se basa para su requerimiento de recursos. No se posee de un programa formal para la capacitación de los consultores técnicos.

B) FORTALEZAS Y DEBILIDADES

Esta etapa se realizo mediante una lluvia de ideas y tomando cuenta la estructura de la cadena de valor.

B.1) FORTALEZAS:

1.- Calidad reconocida

- 2.- Recursos humanos calificados
- 3.- Posición financiera sólida en equilibrio
- 4.- Capacidad instalada disponible
- 5.- know how tecnológico
- 6.- Cobertura amplia en todos los sectores
- 7.- Diversificación de mercados
- 8.- Imagen de empresas
- 9.- Posición laboral adecuada del trabajador

B.2) DEBILIDADES:

1. Altos costos
2. Planificación deficiente
3. Débil fuerza de ventas
4. Administración deficiente
5. Capacidad de respuesta lenta
6. Falta de conocimiento ágil y real de nuestros costos.
7. Imagen de ser cara
8. Falta de capacitación personal mando medio
9. Servicio Post-Venta inadecuado
10. Línea no rentables

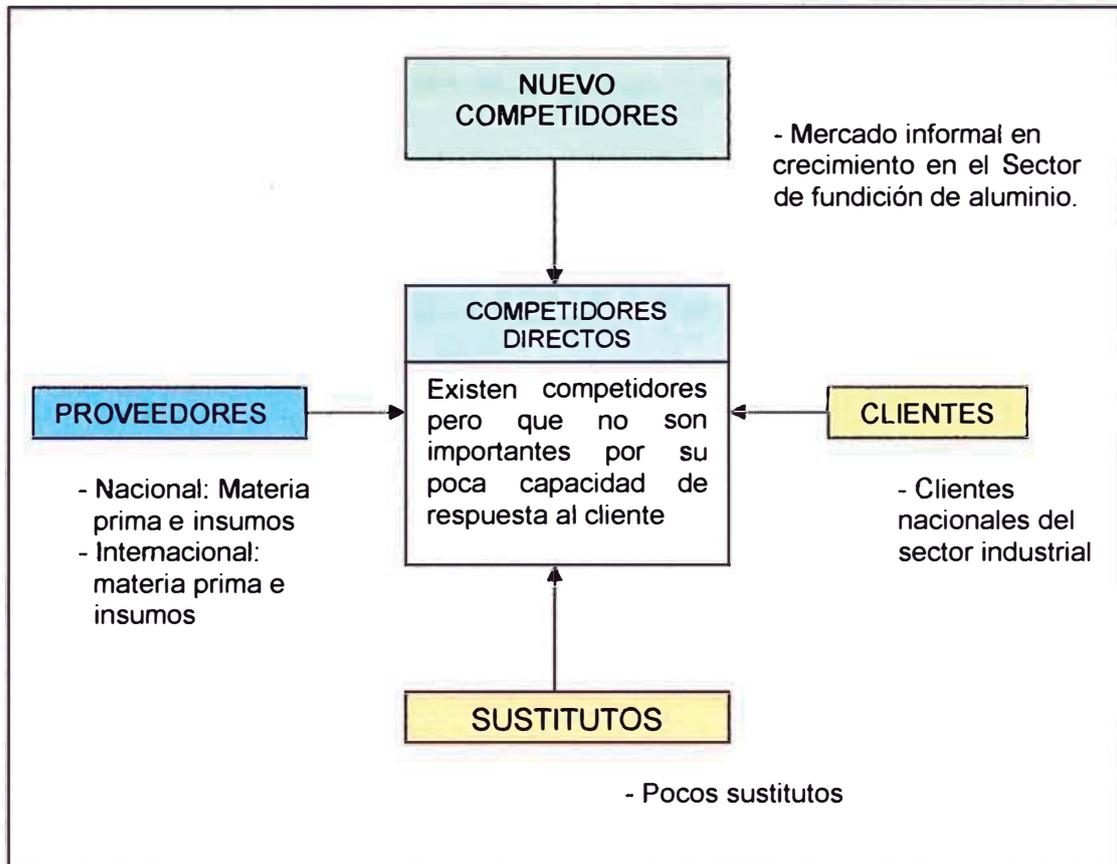
3.3.2.2 ANALISIS EXTERNO

A) ANALISIS DE LA ESTRUCTURA COMPETITIVA

- Para realizar este análisis se empleo el modelo de las "5 fuerzas de

la competencia” de Porter. Ver cuadro 3.3.

CUADRO 3.3. Análisis estructural en la industria de fundición de aluminio



FUENTE: ELABORADO POR ALIANZA METALURGICA S.A.

A.1) RIESGO DE INGRESOS DE COMPETIDORES

Es calificada como media /alta, principalmente por el incremento en los últimos años del sector informal en lo que compete a fundición de aluminio pero caracterizado por su baja calidad.

A.2) PODER DE NEGOCIACION DE PROVEEDORES

Es calificada como media/baja, baja en lo que respecta a su principal materia prima la chatarra en donde se encuentran muchos proveedores, media porque se depende de material importado en donde se requiere de altos volúmenes de aluminio primario para poder ser atendidos.

A.3) RIVALIDAD ENTRE FIRMAS ESTABLECIDAS

Hay muchos competidores que ya existen, pero que no son tan importantes, la diferencia básica de Alianza Metalúrgica frente a estos competidores es la capacidad de respuesta rápida al cliente debido a que tiene un programa de producción diario a diferencia de sus competidores existentes que funden una o dos veces por semana.

A.4) PODER DE NEGOCIACION DE LOS COMPRADORES

En estos últimos meses se ha sentido que el cliente se ha estado inclinando mas por productos de bajo precio con baja calidad, Nuestros clientes son básicamente del sector industrial personas con conocimiento técnico sobre la función de la pieza producida y por ende pensamos que lo que prima mas es la calidad antes que el precio.

A.5) AMANEZA DE PRODUCTOS SUSTITUTOS

Tiene un calificativo bajo debido principalmente porque el aluminio en estos últimos años a ido remplazando a otros materiales como por ejemplo el fierro, esto debido a su bajo precio ante los demás materiales y por tratarse de un material ecológico.

B) OPORTUNIDADES Y AMENAZAS

Esta etapa se realizo mediante una lluvia de ideas y tomando en cuenta el análisis de la estructura competitiva.

B.1) OPORTUNIDADES

1. Existencias de mercado donde no se ingresa (granallado, placas laminadas)

2. Desarrollo tecnológico del agro
3. Mala situación del mercado
4. Desarrollar el mercado de piezas inyectadas
5. Desarrollo de puestos masivos-baratos
6. Mercados externos de la región
7. Personal capacitado en el mercado
8. Desarrollo tecnológico.

B.2) AMENAZAS

1. Ingreso de material importado barato
2. Tendencia a la informalidad
3. Aparición y desarrollo de la competencia
4. Economía inestable del país
6. Cambios en la legislación laboral
7. Capacitación de personal calificado competente.

3.3.3.- ESTABLECER ESTRATEGIAS

Para establecer las estrategias se uso la matriz FODA según el cuadro 3.4.

	FORTALEZA F 1. Calidad reconocida 2. Recursos humanos calificados 3. Posición financiera sólida en equilibrio 4. Capacidad instalada disponible 5. know how tecnológico 6. Cobertura amplia en todos los sectores 7. Diversificación de mercados 8. Imagen de empresas 9. Posición laboral adecuada del trabajador	DEBILIDADES D 1. Altos costos 2. Planificación deficiente 3. Débil fuerza de ventas 4. Administración deficiente 5. Capacidad de respuesta lenta 6. Falta de conocimiento ágil y real de nuestros costos. 7. Imagen de ser cara 8. Falta de capacitación personal mando medio 9. Servicio Post-Venta inadecuado
OPORTUNIDADES O 1. Existencias de mercado donde no se ingresa (PL. Al. Discos, placas laminadas) 2. Desarrollo tecnológico del agro 3. Mala situación del mercado 4. Desarrollar el mercado de piezas inyectadas 5. Desarrollo de puestos masivos-baratos 6. Mercados externos de la región 7. Personal capacitado en el mercado 8. Desarrollo tecnológico	ESTRATEGIA F-O 4.4 Proyecto piezas inyectadas 3.3 Adquisición de Mq. Competencia 1.6 Crecer en nuevos mercados. 5.2 Desarrollo de Ptos. Masivos-baratos 6. (1,2,3) Obtener certificación ISO – 9000 2 (1,3) Proyecto desarrollo Ptos. para el agro 5,8 Búsqueda Ptos. baratos (importación sub. contrato 6 (1,2,3) Exportación de productos.	ESTRATEGIA – DO 5.1 Reducción de costos operativos 8,4,2 Optimizar flujo de información. 9,8 capacitación del personal 7,3 Reclutar personal capacitado para fuerza de ventas 1,4,5,3 Proyecto información equipo de ventas 5.7 Proyecto Imagen de precios buenos y calidad
AMENAZAS –A 1. Ingreso de material importado barato 2. Tendencia a la informalidad 3. Aparición y desarrollo de la competencia 4. Economía inestable del país 5. Cambios en la legislación laboral	ESTRATEGIAS FA 3.3 Anulación de la competencia 5.3 Control ambiental adecuado a la legislación 2.8 Utilizar la informalidad como suministradores (sub. contratación) 7.8 Fidelizacion personal	ESTRATEGIAS – DA 10,4 Analizar y eliminar líneas no rentables 3,11 Proyecto – estrategia publicidad 3,11 Desarrollo Marketing relación 3,12 Ampliación de los canales de distribución

CUADRO 3.4. MATRIZ F.O.D.A.

FUENTE: ELABORADO POR ALIANZA METALURGICA S.A.

3.3.4.- OBJETIVOS CORPORATIVOS DE ALIANZA METALURGICA

1.- Crecimiento

Alianza Metalúrgica buscara un crecimiento sistemático a razón de 10% anual, ingresando a nuevos mercados en el ámbito nacional e internacional.

2.- Rentabilidad

Alianza Metalúrgica deberá mantener una utilidad neta antes de impuestos de 12% que cubre el costo de oportunidad del accionista y le permita un crecimiento sostenido.

3.- Desarrollo y Modernización Tecnológica

Alianza Metalúrgica deberá realizar la renovación de sus equipos, adquisición de nueva tecnología, para garantizar la continuidad y permanente control de sus procesos con la máxima flexibilidad, agilidad, productividad y calidad.

4.- Desarrollo Comercial

Direccionar nuestros esfuerzos en personalizar y fidelizar la relación comercial con los clientes, utilizando estrategias de Marketing relacional. Ingresar a nuevas líneas comerciales en el mercado nacional e internacional.

5.- Productividad y Eficiencia

Introducción de técnicas y sistemas administrativos que promuevan el mejoramiento de productividad laboral, flexibilizando la organización para hacerla cada vez mas ágil y competitiva.

6.- Control total de la calidad

Adoptar una posición agresiva para lograr la implementación de un sistema de aseguramiento de la calidad como requisito de supervivencia en el largo plazo.

7.- Desarrollo Humano

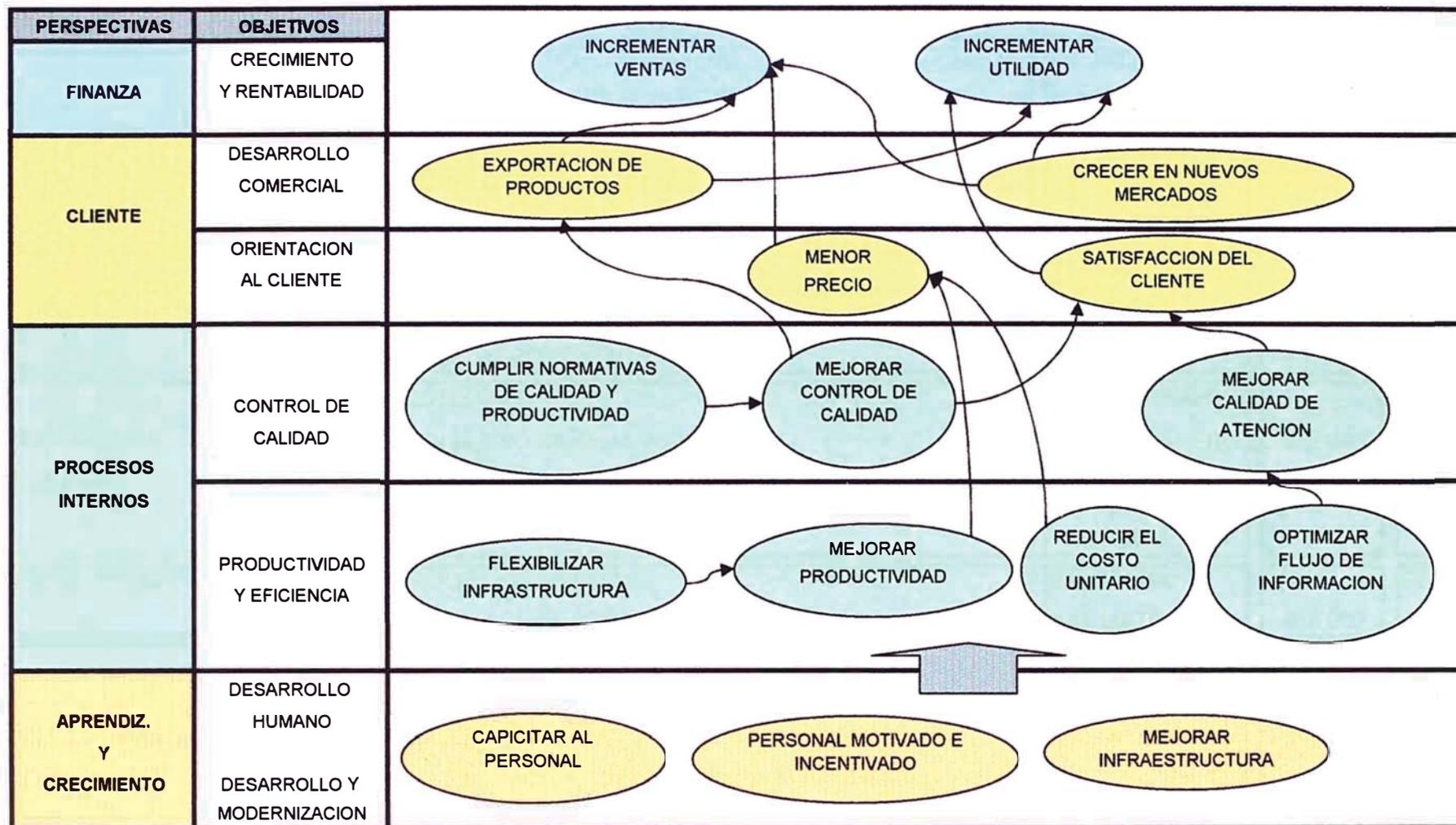
Alianza Metalúrgica mantendrá su preocupación permanente por el desarrollo de la selección del mejor recurso humano, para que se integre con entusiasmo a los desarrollos de la organización y del mercado.

8.- Orientación al cliente

Alianza Metalúrgica implementara como política central que el cliente es principio y fin de nuestra actividad, satisfaciendo las necesidades y expectativas de nuestros clientes externos e internos.

3.3.5.- MAPA ESTRATEGICO DE ALIANZA METALURGICA

Se elaboro un mapa estrategico (cuadro 3.6) para ALIANZA METALURGICA S.A. para comprender las relaciones causa-efecto de las estrategias.



CUADRO 3.5. Mapa estrategico para Alianza Metalurgica S.A.

FUENTE: ELABORACION PROPIA.

3.5.- PLAN DE ACCION PROGRAMATICO

Se elaboro una serie de iniciativas estrategias resumidas en el cuadro 3.6.

OBJETIVOS CORPORATIVOS	INICIATIVAS ESTRATEGICAS	RESPONSABLE	COSTO	FECHA
DESARROLLO COMERCIAL	EXPORTACION DE PIEZAS PARA FERRETERIA ELECTRICA (COLOMBIA)	ING. IORCA	\$5,000	ENE-MAR
	EXPORTACION DE MOLDES PARA SUELAS DE CALZADO (ECUADOR)	ING. IORCA	-----	ENE-MSR
	PLAN DE ZONIFICACION	ING. IORCA	-----	ENE-ABR
	PIEZAS INYECTADAS (QUEMADORES, ETC)	ING. IORCA	-----	ENE-MAR
	INCURSIONAR EN EL MERCADO DE ALUMINIO LAMINADO (PLAQUETAS)	PORTOCARRERO	\$2,000	ENE
ORIENTACION AL CLIENTE	ESTRATEGIA DE VOLUMEN DE PRODUCCION	ING. BAZAN	-----	ENE
	DIFERENCIACION : CREANDO DISEÑOS PARA SUELAS DE CALZADO	SR. ANTON	-----	ENE
	IMPLEMETAR SERVICIO POST-VENTA	ING. IORCA	-----	ENE
PRODUCTIVIDAD Y EFICIENCIA	SISTEMA DE COSTEO ABC	PORTOCARRERO	-----	DIC-FEB
	IMPLEMENTAR UN NUEVO SISTEMA INFORMATICO	PORTOCARRERO	\$12,000	MAR-MAY
	MEJORA CONTINUA	ING. MATEO SR. ANTON PORTOCARRERO	-----	ENE-----
CONTROL DE CALIDAD	NUEVOS CONTROLES ESTADISTICOS	ING. MATEO	-----	FEB-MAR
	IMPLEMETAR SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD ISO 9000 I	ING. MATEO	\$15,000	DIC- NOV
DESARROLLO HUMANO Y MODERNIZACION	PLAN ANUAL DE CAPACITACION	ING. IORCA	-----	ENE-DIC
	PLAN DE INCENTIVO ESCALONADO	ING. BAZAN	-----	ENE-DIC
	MODERNIZAR MAQUETERIA (CNC)	SR. ANTON	\$12,000	ENE
	ADQUISICION DE UNA MAQUINA INYECTORA PARA PRUEBAS	ING. CARDENAS	\$10,000	ENE
	MODERNIZAR MANIPULEO DE CHATARRA	ING. MATEO	\$5,000	ENE

CUADRO 3.6. PLAN DE ACCION PROGRAMATICO DE ALIANZA METALURGICA S.A

FUENTE: ELABORADO POR ALIANZA METALURGICA S.A.

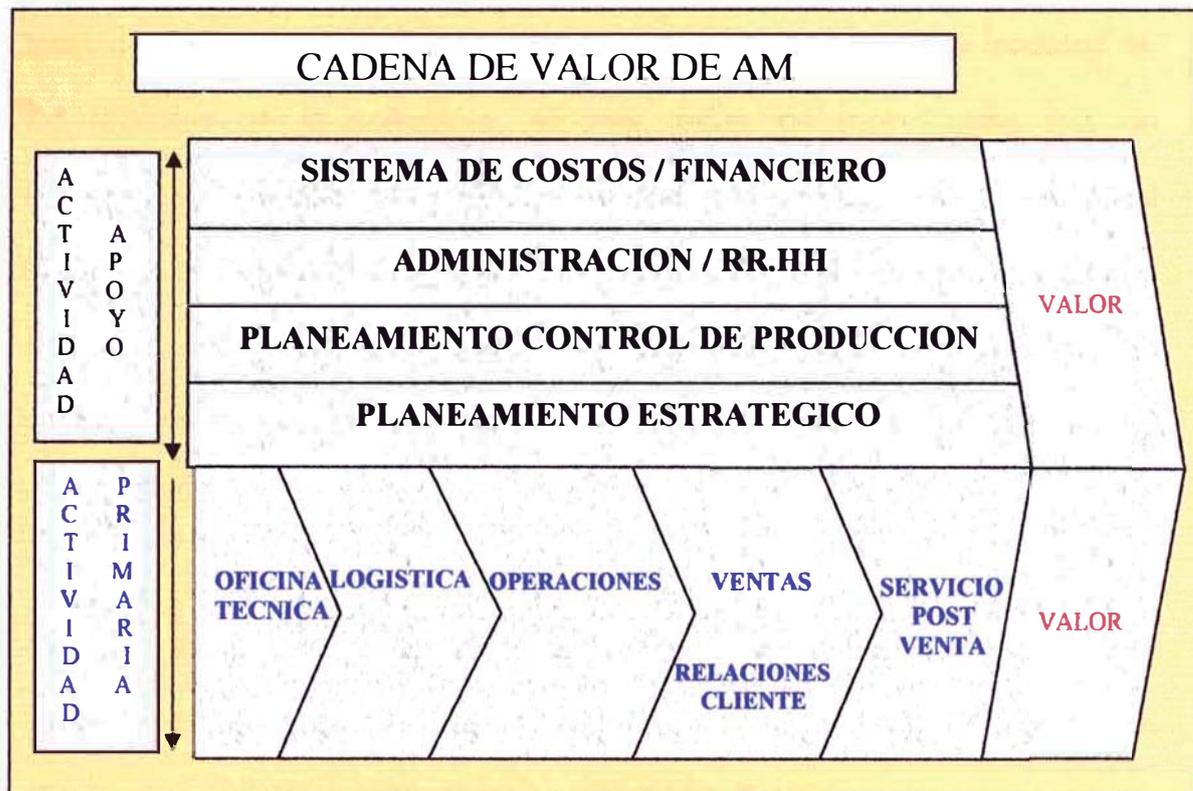
CAPITULO IV

EVALUACION DE RESULTADOS

- Mediante el planeamiento estratégico se identifico e incorpore procesos totalmente nuevos, como se puede observar en el cuadro 4.1. Dentro de las actividades de apoyo se pueden identificar 2 nuevos procesos, como es el sistema de costo que nos va a permitir tomar ciertas decisiones y el sistema de planeamiento estratégico mediante el cual nos va a permitir asegurar la alineación entre las actividades internas de la organización y su propuesta de valor para los clientes. Dentro de las actividades primarias tenemos 2 nuevos procesos como es el de relación con los clientes que consiste en una atención mas personalizada, encuestas sobre satisfacción del cliente y el servicio de posventa que contemplan asesoramiento técnico (pruebas y ajustes del sellado de los moldes para suelas de calzado), análisis químico con espectrómetro de ultima generación (SPECTROCAST). Estos dos últimos procesos proporcionan valor para los clientes.

- Debido a la importancia de la capacidad de ejecutar estrategias (proyectos) se diseño un organigrama con una estructura matricial, mostrada en el cuadro 4.2. Que trabaja con dos cadenas de mando, una cadena de

CUADRO 4.1. Cadena de valor después del Planeamiento Estratégico.



FUENTE: ELABORADO TOMANDO EN CUENTA LA TEORIA DE PORTER

mando es la de funciones cuya disposición es vertical. El segundo es una disposición horizontal que combina al personal de diversos departamentos funcionales para formar un equipo de proyecto. Los grupos de trabajo reportan directamente al subgerente general que es el responsable directo del planeamiento estratégico. Se acordó tener reuniones mensuales para analizar el avance, desarrollo de los proyectos o en algunos casos dar por finalizado dependiendo del alcance e importancia del proyecto y el presupuesto a disposición.

- El planeamiento estratégico comprometió desarrollar una serie de proyectos resumidos en el plan de acción programático.

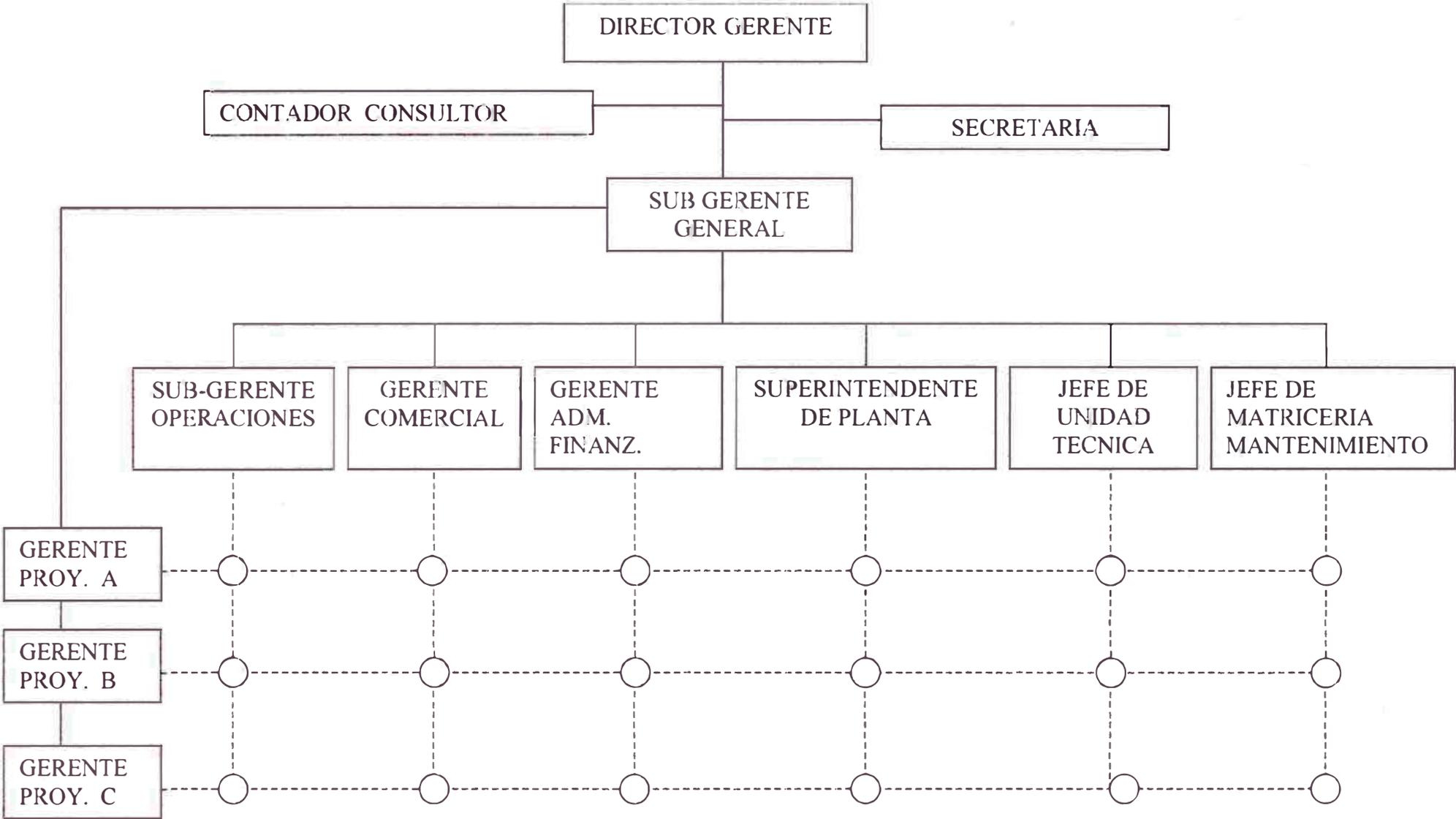
- Se implemento un sistema de costeo ABC que provee un soporte para la toma de decisiones, planificación de costos y como controlar la totalidad de los recursos de la compañía, eliminar todos los motivadores que no agreguen valor y optimizar todos los motivadores que agreguen valor. En el anexo 1, se detalla el programa de implementación del sistema de costeo ABC, las categorías de recursos con sus respectivos accionadores de costos, los centros de actividades y el esquema general del sistema de costeo ABC.

- A fines de noviembre del 2002, el Director gerente tomo la decisión de iniciar la implementación de un sistema de calidad con el objetivo de obtener la certificación ISO 9000 versión 2000. Esta decisión estratégica de la organización esta enmarcada dentro de la metas de crecimiento para el año 2003; este proyecto en la cual involucro a todos los funcionarios de los distintos departamentos mediante la formación de un comité de calidad, que se propuso obtener en un plazo de un año la dicha certificación. En el anexo 2 se da a conocer avances logrados en la implementación de ISO 9000-2000 que están acorde con el programa de implementación, la política y el plan de calidad.

- Una característica primordial de esta nueva versión de ISO- 9000 es que va orientado hacia el cliente a diferencias de las anteriores versiones.

- El planeamiento estratégico comprometi6 en lograr orientarnos hacia el

CUADRO 4.2. Organigrama de A.M. después del planeamiento estratégico.



FUENTE: ELABORADO POR ALIANZA METALURGICA S.A.

○ PERSONAL Y RECURSO

cliente y tomar conciencia de la importancia que es el de adaptarse y responder a los continuos cambios del mercado.

- Personal motivado y un ambiente de competencia sana entre los diferentes proyectos como entre las diferentes áreas.

- Uno de los medios para involucrar y motivar al personal de planta para formar parte del planeamiento estratégico, fue la aplicación de un sistema de mejora continua y la implementación de escalas de incentivos, estos incentivos consistía en montos (s/.) por escala de acuerdo a las toneladas fundidas por mes, este sistema nos permitió mejorar la productividad y motivación del personal de planta.

- La implementación de un sistema sencillo de mejora continua que nos permitió llegar al operario, viabilizar todo tipo de disfuncionamiento de los equipos productivos, mejora de los procesos y aprendizaje de los operadores y técnicos, aplicar sugerencias mediante métodos de círculo participativos y técnicas de solución de problemas como son las tormentas de ideas.

- Reestructuración en el área de ventas que consistió: primero en la zonificación de consultores técnicos que permitió mejorar y flexibilizar las visitas, la atención al cliente y que además permitió facilitar un barrido de todos los sectores industriales de la gran lima, segundo el desarrollo de un programa anual para capacitación de consultores técnicos.

CAPITULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

- La esencia del planeamiento estratégico consiste en la identificación sistemática de las oportunidades y peligros que surgen en el futuro, los cuales combinados con otros datos importantes proporcionan la base para que una empresa tome mejores decisiones en el presente, para explotar las oportunidades y evitar los peligros.
- Para lograr mejores resultados los directivos y el personal de una organización deben creer en el valor del planeamiento estratégica y deben tratar de desempeñar sus actividades lo mejor posible.
- La capacidad de ejecutar una estrategia puede ser más importante que la estrategia en si.
- La estrategia no solo tiene que especificar los resultados que busca, también debe describir como alcanzarlo.

- El mapa estratégico nos ilustra lo importante que es mantener un alto nivel de satisfacción entre los empleados (mediante la capacitación, etc.) Lo que conduce a que estos trabajen para mejorar en forma continua y lograr innovación que representen cambios radicales. El resultado consecuente son productos de mayor calidad y servicio, menores costes que dan lugar a un alto nivel de satisfacción entre los clientes. Esta satisfacción lleva hacer negocio en forma sucesiva y por tanto a un mayor crecimiento y a generar utilidades más considerables. Este ciclo se inicia de nuevo y permite que se genere un entorno de mayor calidad aun para los empleados.

- La misión y visión que se comparten en la organización crean un sentimiento de comunidad, crean motivación y competitividad.

- Unos objetivos claros aportan fundamentos sólidos para la formulación de una estrategia, para la ejecución de la misma y para el planeamiento de la acción.

- Se incurre en un error al dirigir una organización con la atención fija en un solo objetivo, las organizaciones deberían aspirar a conseguir varios objetivos, entre ellos deberían contarse todas las áreas que se consideran importantes para la empresa.

- El diseño del plan estratégico es la tarea fundamental de la dirección general y su puesta en práctica su máxima responsabilidad.

- La estructura matricial es un medio eficiente para reunir las diversas habilidades especializadas que se requieren para llevarse a cabo un proyecto o resolver problemas complejos.

RECOMENDACIONES

- Lo recomendable cuando una empresa inicia un planeamiento estratégico formal, el diseño del sistema debe ser relativamente sencillo, por ejemplo, una compañía puede empezar un planeamiento formal identificando las oportunidades y peligros del ambiente que la rodea, y formular estrategias para explotar y/o evitarlo según el caso de acuerdo con sus potencialidades y debilidades para luego con la experiencia y la importancia debida ir diseñando sistema de planeamiento mas complejas.

- Se recomienda la implementación del cuadro de mando integral propuesto en el anexo 4, que nos va a permitir con mayor facilidad traducir las estrategias de arriba en acciones operativas abajo, clarificando como las acciones del día a día afectan no solo a corto plazo, si no también a largo plazo, el traducir el planeamiento estratégico en indicadores facilita el consenso en toda la empresa, no solo en la dirección si no también en como alcanzar las metas.

- Cuando la estrategia de la empresa esta todavía en evolución, es contraproducente que el Balance Scorecard se utilice como un sistema de control clásico y por excepción, en lugar de usarlo como una herramienta de aprendizaje.

- Es recomendable que el nuevo Sub-Gerente General lidere desde la cúspide, pero dirija la compañía desde la base.

- Es recomendable hacer un hábito, una practica continua del análisis ambiental pues apoya a los planeadores a anticipar el futuro. Tiene sentido pensar a largo plazo, vivir para el presente, en general no es una buena receta para lograr el éxito. Sin embargo, en los entornos cambiantes tampoco es sabio extrapolar el ayer y el hoy para tener éxito, los hechos del pasado y del presente parecerían ayudar solo de manera parcial a crear un punto de vista real del mañana.

- Retomar el proyecto de implementación de un sistema informático por ser de importancia para la empresa.

BIBLIOGRAFIA

- COMO UTILIZAR EL CUADRO DE MANDO INTERGRAL
ROBERT S.KAPLAN, DAVID P.ROBERTO
EDICION 2001

- DESARROLLO ORGANIZACIONAL EN LAS ONGS
PERCY BOBADILLA DIAZ (COMPILADOR)

- ADMINISTRACION ESTRATEGICA UN ENFOQUE INTEGRADO,
ED. MC GRAW HILL
EDICION 1 1996.

- EL PLANEAMIENTO ESTARTEGICO: NUEVA TENDENCIA DE LA
ADMINISTRACION.
H.I ANSOFF, P. DECLERCK, R. HAYES
EDICION 2 1993

- GESTION E INNOVASION. UN ENFOQUE ESTRATEGICO
JULIAN PAVON MOROTE, EDICION 1994.

ANEXOS

ANEXO 1. IMPLEMENTACION DE UN SISTEMA DE COSTEO ABC

1.1. OBJETIVOS:

- Identificar el centro de actividad en que se incurre mayores costos para tomar las decisiones estratégicas del caso.
- Reducir costos mediante la administración de las actividades consumidoras de recursos.
- Mejorar la eficiencia de las actividades de alto costo.
- Cotización inmediata realizada directamente por los consultores técnicos para mejorar la atención al cliente.

1.2. CATEGORIAS DE RECURSOS Y ACCIONADORES DE COSTOS

Se identificaron 30 categorías de recursos los cuales son asignados a los centros de actividad según los accionadores de costos mostrados.

CODIGO	RECURSOS	ACCIONADOR
R01	ALQUILER DE LOCAL	AREA
R02	ENERGIA ELECTRICA	KG-H
R03	AGUA	No PERSONAS
R04	SEGURIDAD Y VIGILANCIA	AREA
R05	CORREOS Y TELECOMUNICACIONES	VENTAS
R06	SUPERVISION FUNDICION	H-h (DIR)
R07	SUPERVISION PRECISION CASTING	H-h (DIR)

CODIGO	RECURSOS	ACCIONADOR
R08	SUPERV. MAQUETERIA / MODELERIA	H-h (DIR)
R09	SUPERVISION MATRICERIA	H-h (DIR)
R10	SUPERV. ENSAMBLAJE – MECANICA	H-h (DIR)
R11	CONSERVACION DE EDIFICACIONES	AREA
R12	TRIBUTOS MUNICIPALES	AREA
R13	MANTENIMEINTO MAQ. Y EQUIPO	% VALOR ACT.
R14	TRANSPORTE Y DESPACHO	No FACTURAS
R15	ALMACENAMIENTO	COSTO PRIMO
R16	FACTURACION Y COBRANZA	No FACTURAS
R17	ADQUISICIONES	% COSTO MP
R18	CONTABILIDAD	No FACTURAS
R19	VENTAS Y CONSULTORIA TECNICA	No FACTURAS
R20	DISEÑO CALZADO	MAQUETAS
R21	DISEÑO ILUMINACION	ENSAMBLAJE
R22	PUBLICIDAD	% VENTAS
R23	FINANCIAMIENTO VENTAS	% VENTAS
R24	FINANCIAM. CAPITAL DE TRABAJO	% COSTO PRIMO
R25	ADMINISTRACION GENERAL	MOD
R26	GESTION FINANCIERA	% COSTO PRIMO
R27	PLANEAMIENTO Y CONTROL PROD.	MOD
R28	CONTROL DE CALIDAD	% VENTAS
R29	INVESTIGACION Y DESRROLLO	MOD
R30	SISTEMA INFORMATICO	MOD

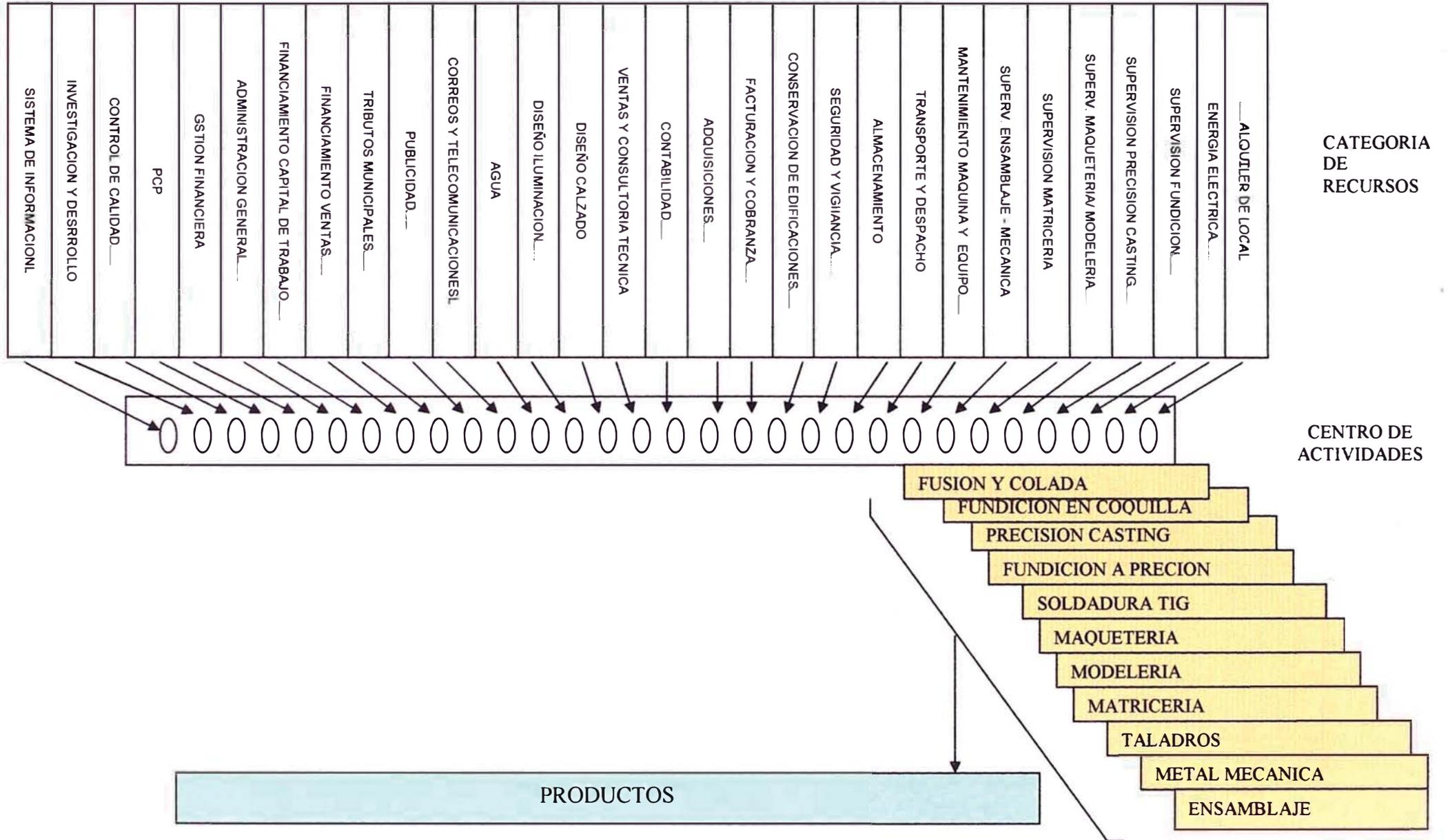
1.3. CENTRO DE COSTOS / ACTIVIDADES

De igual modo se identificaron 12 centros de actividad mostrados a continuación con cada una de las actividades realizadas en ellas.

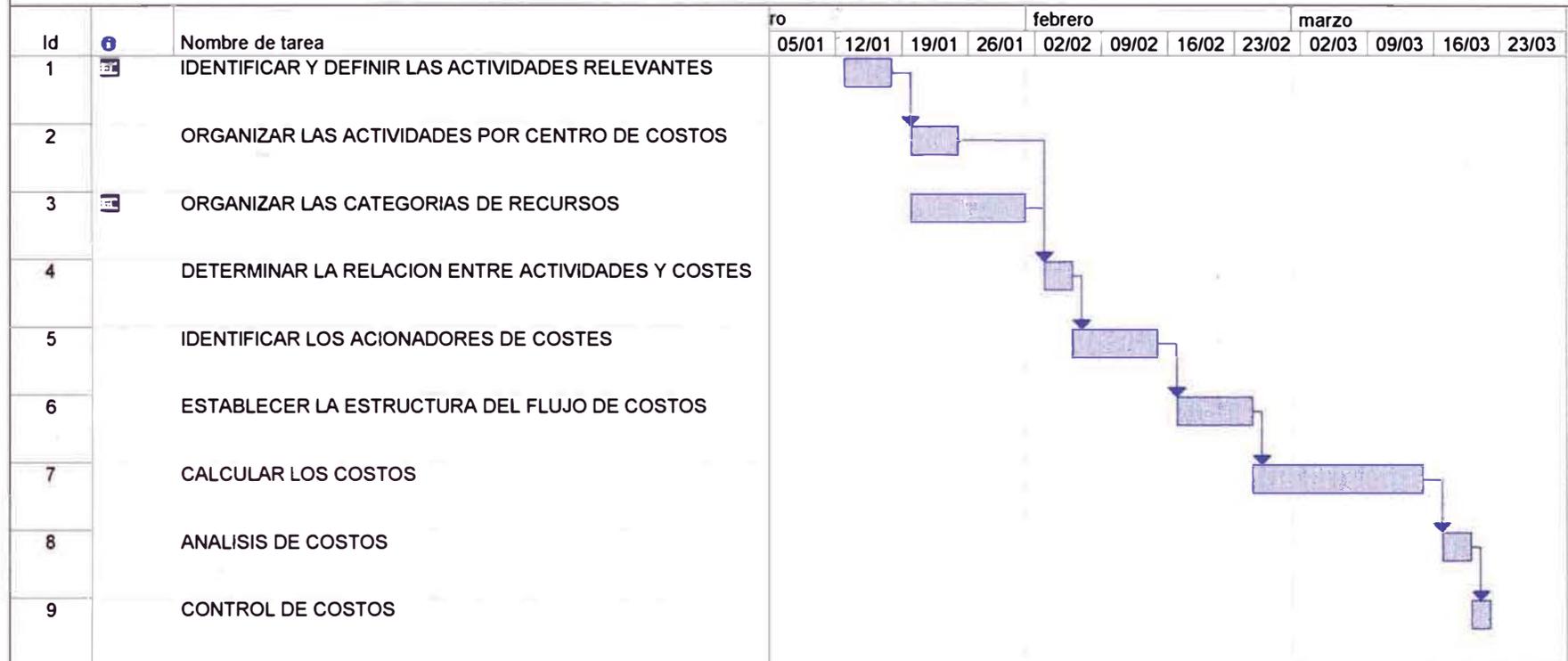
CODIGO	CENTRO DE COSTOS/ ACTIVIDAD	
CA01	FUSION Y COLADA	
	1A	RECEPCION, SELECCIÓN Y PESAJE
	1B	FUSION Y COLADA EN H. REVERBEROS
	1C	TRATAMIENTO Y COLADA
CA02	FUNDICION EN ARENA	
	2A	PREPARACION DE ARENA
	2B	MOLDEO EN ARENA A MAQUINA
	2C	MOLDEO EN ARENA MANUAL
	2D	ALMAS
	2E	ACABADOS
	2F	ARENADOS
CA03	FUNDICION EN COQUILLA	
	3A	PREPARACION DE COQUILLA
	3B	COLADA
	3C	CORTE
CA04	PRECISION CASTING	
	4A	MOLDEO EN YESO
	4B	SECADO Y TRATAMIENTO
	4C	COLADA
	4D	ACABADOS

CODIGO	CENTRODE COSTOS/ ACTIVIDAD	
CA05	FUNDICION A PRESION	
	5A	PREPARACION DE LA MATRIZ
	5B	INYECCION
	5C	MANTENIMIENTO METAL LIQUIDO
CA06	SOLDADURA TIG	
CA07	MAQUETERIA	
	7A	HABILITADO DE MADERA
	7B	ELABORACION DE MAQUETAS
CA08	MODELERIA	
	8A	ELABORACION DE MODELOS
	8B	MANTENIMIENTO DE MODELOS
CA09	MATRICERIA	
	9A	FRESADORA
	9B	TORNO
	9C	PANTOGRAFO
	9D	BANCO
	9E	CEPILLO
CA10	TALADROS	
CA11	METAL MECANICA	
	11A	PRENSA
	11B	PLEGADORA
	11C	CIZALLA
	11D	SOLDADURA DE PUNTO
	11E	PINTURA
CA12	ENSAMBLAJE	

ESQUEMA GENERAL DEL SISTEMA DE COSTOS ABC DE A.M.



IMPLEMENTACION DEL SISTEMA DE COSTEO ABC



Proyecto: PROYECTO COSTEO ABC



ANEXO 2. AVANCES DE LA IMPLEMENTACION DEL SISTEMA DE
CALIDAD ISO 9000-2002

Algunos avances sobre la implementación del sistema de calidad ISO 9000,
como son la política de calidad, entre otros.

**ALIANZA METALURGICA S.A.
FUNDICION DE ALUMINIO**

POLITICA DE CALIDAD

**LA CALIDAD DE NUESTROS PRODUCTOS Y
LA SATISFACCION PLENA DE NUESTROS
CLIENTES EN NUESTRO OBJETIVO
PRINCIPAL.**

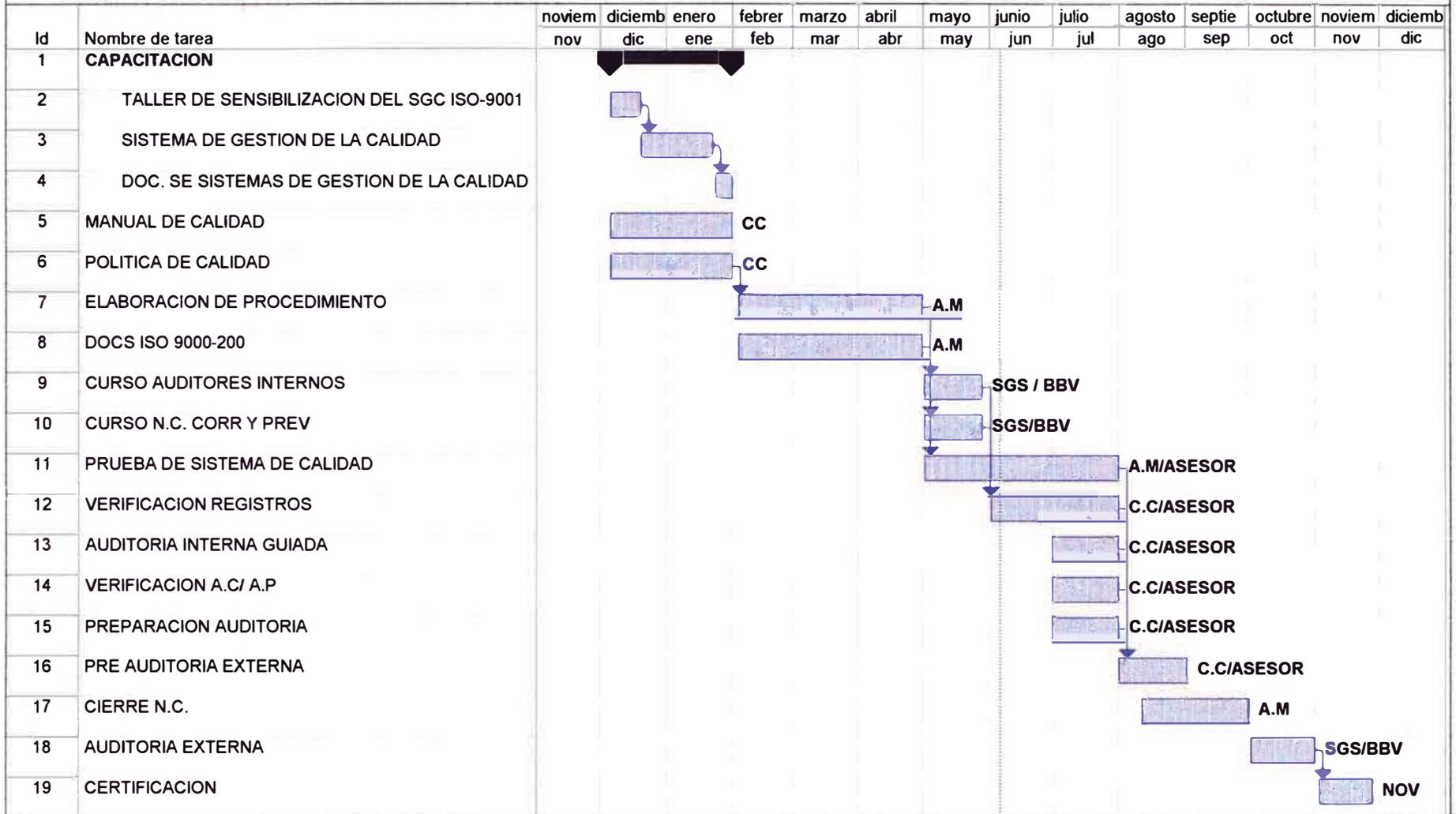
**LA CALIDAD ESTA PRESENTE EN TODA LAS
FASES DEL PROCESO DE FABRICACION DE
PIEZAS FUNDIDAS EN ALUMINIO, DESDE LA
PRE-VENTA CON LA PARTICIPACION DE
NUESTROS TRABAJADORES
COMPROMETIDOS CON LA MEJORA
CONTINUA**

DIRECTOR GERENTE

Visión ●

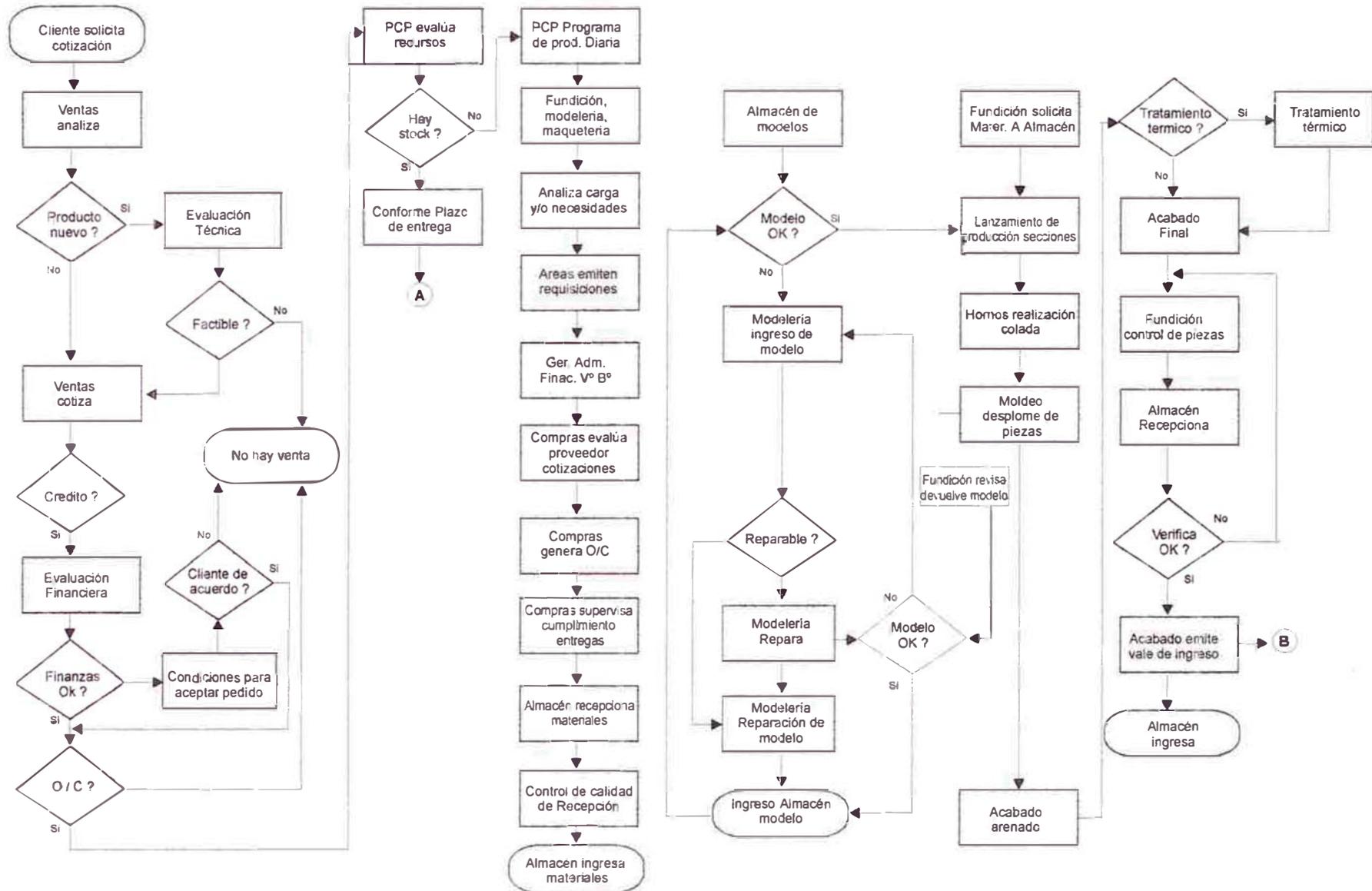
ENERO 2003

IMPLEMENTACION SISTEMA DE CALIDAD ISO 9000-2002 PARA ALIANZA METALURGICA S.A

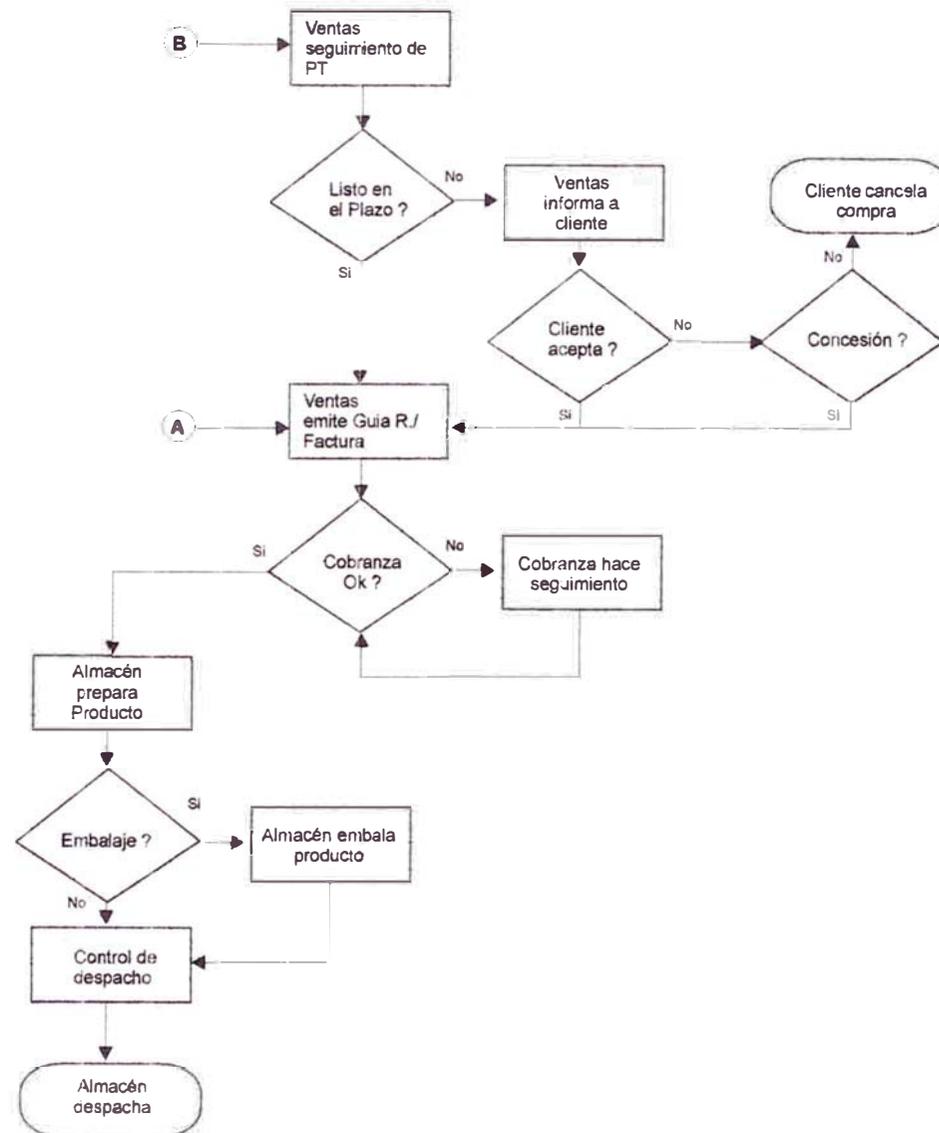


Proyecto: PROYECTO ISO 900-2002	Tarea	■	Hito	◆	Tareas externas	■
	División	Resumen	■	Hito externo	◆
	Progreso	■	Resumen del proyecto	■	Fecha límite	↓

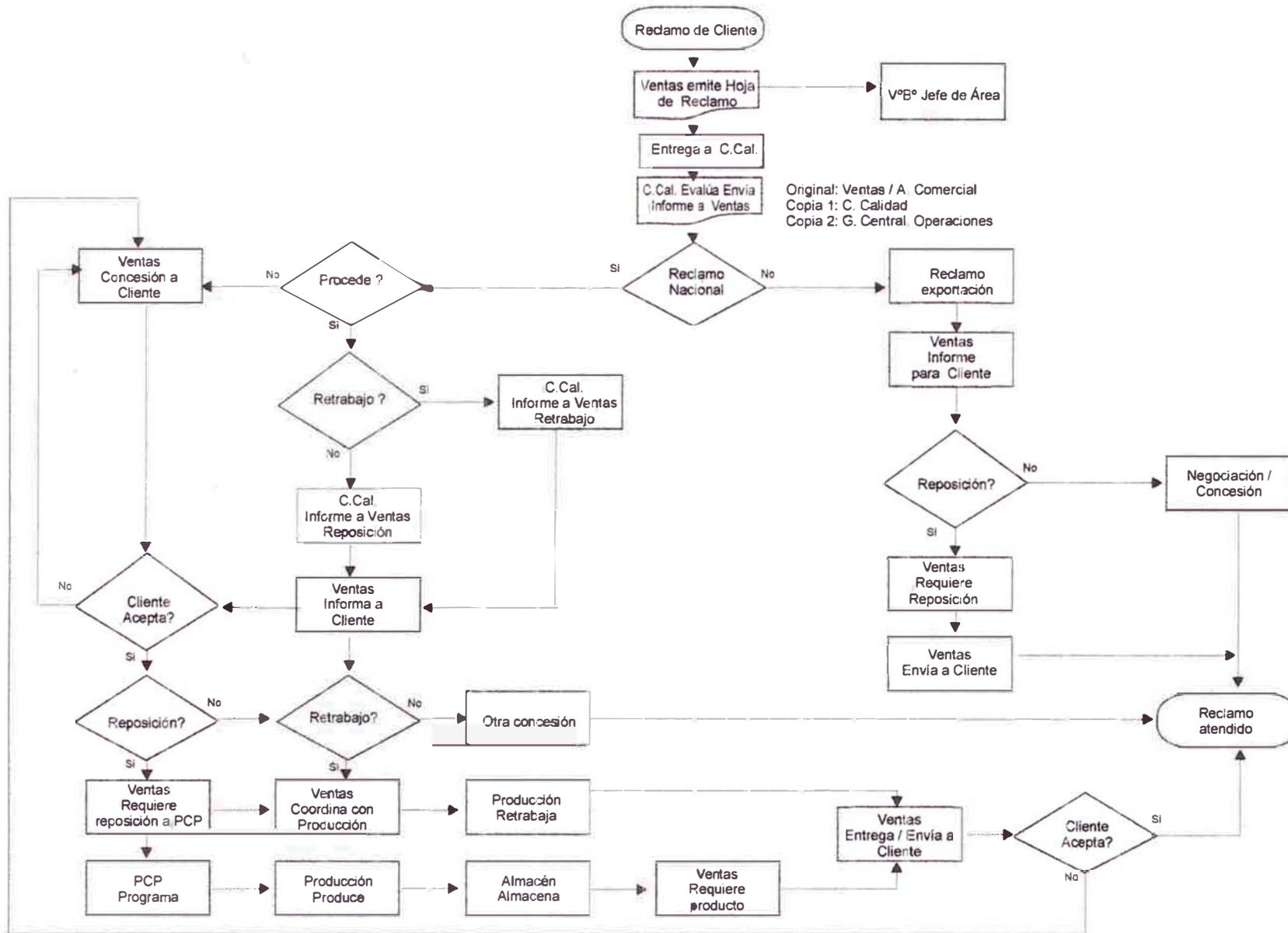
PLAN DE CALIDAD DE ALIANZA METALÚRGICA S.A.



PLAN DE CALIDAD DE ALIANZA METALÚRGICA S.A.



PLAN DE CALIDAD DE ALIANZA METALÚRGICA S.A.



Fuente : Elaborado por ALIANZA METALURGICA S.A.

ANEXO 3. CUADRO DE MANDO INTEGRAL : PARAMETROS ESTRATEGICOS

PERSPECTIVA	OBJETIVOS CORPORATIVOS	OBJETIVOS ESTRATEGICOS	INDICADORES	UNIDAD	METAS	INICIATIVAS ESTRATEGICAS
FINANZA	CRECIMIENTO Y RENTABILIDAD	INCREMENTAR VENTAS	INGRESOS POR VENTAS	\$	10%	
		INCREMENTAR UTILIDAD	UTILIDAD NETA ANTES DE IMPUESTO	\$	12%	
CLIENTE	DESARROLLO COMERCIAL	EXPORTACION DE PRODUCTOS	% AUMENTO CUOTA DE EXPORTACION	\$	10%	* EXPORTACION DE PIEZAS PARA FERRETERIA ELECTRICA(COLOMBIA)
		CRECER EN NUEVOS MERCADOS	% AUMENTO CUOTA DE NUEVOS MERCADOS	\$	5%	* PLAN DE ZONIFICACION * INCURSIONAR EN EL MERCADO DE PLAQUETAS
	ORIENTACION AL CLIENTE	MENOR PRECIO	PRECIO POR KG	\$/KG	%	* VOLUMEN DE PRODUCCION
		SATISFACCION DEL CLIENTE	% DE QUEJAS DE CLIENTE	QUEJAS	10	* DIFERENCIANDO :CREANDO DISEÑO PARA SUELAS DE CALZADO
		PUNTUALIDAD EN ENTREGAS DE PRODUCTOS	DIAS	2	* IMPLEMENTACION SERVICIO POST VENTA	
PROCESOS INTERNOS	PRODUCTIVIDAD Y EFICIENCIA	REDUCIR EL COSTO UNITARIO	COSTO POR ACTIVIDAD	\$/KG	3.34	* SISTEMA DE COSTEO ABC
		OPTIMIZAR FLUJO DE INFORMACION	% AVANCE DE IMPLEMENTACION	MES	3	* IMPLEMENTAR UN NUEVO SISTEMA INFORMATICO
		MEJORAR PRODUCTIVIDAD	# DE MEJORAS	UND	5	* PROGRAMA DE MEJORA CONTINUA
	CONTROL DE CALIDAD	MEJORAR CONTROL DE CALIDAD	% RECHAZO EN KG NETO	% KG	3%	* NUEVOS CONTROLES ESTADISTICOS
CUMPLIR NORMATIVAS DE CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD		% AVANCE DEL SISTEMA ISO 9000 I	MES	12	* IMPLEMENTAR SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD ISO 9000 I	
APRENDIZ. Y CRECIMIENTO	DESARROLLO HUMANO	CAPACITAR AL PERSONAL	HORAS DE CAPACITACION POR MES	H-H/ MES	48	* PLAN ANUAL DE CAPACITACION
	DESARROLLO Y MODERNIZACION	PERSONAL MOTIVADO E INCENTIV.	NIVEL DE SATISFACCION DE PERSONAL	EFICIENCIA	110%	* PROG. DE MEJORA CONTINUA * PLAN DE INCENTIVOS ESCALONADO
		MEJORAR INFRAESTRUCTURA	# MEJORAS INFRAESTRUCTURA	UND	2	* MODERNIZAR MAQUETERIA * ADQUISICION DE MAQ. INYECTORA * MODERNIZAR EL MANIPULEO DE CHATARRA

FUENTE: ELABORACION PROPIA