

**UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA**  
**FACULTAD DE CIENCIA E INGENIERIAS FISICAS Y FORMALES**  
**PROGRAMA PROFESIONAL DE INGENIERIA INDUSTRIAL**



**“LEVANTAMIENTO, ELABORACION E IMPLEMENTACION DE MANUAL DE  
PROCEDIMIENTOS EN LA UNIDAD DE NEGOCIOS DE KUNA DENTRO DE LA  
EMPRESA INCALPACA TPX”**

**Tesis presentada por la:  
Bachiller Luz Angélica Zúñiga Portilla  
Para optar el grado Académico de:  
Ingeniera Industrial**

**AREQUIPA - PERÚ**

**2012**

*A Dios por ser tan generoso*

*A mis padres Manuel y Ruth, por su amor,  
apoyo y confianza y a mis hermanos  
Roxana y Enrique por ser mi alegría todos  
los días*



*A mi Universidad Católica de Santa  
María y mis docentes por toda la  
enseñanza y formación impartida.  
A mis jurados.*

## INDICE

Resumen.

Abstract

Introducción

### CAPITULO I: PLANTEAMIENTO TEORICO

1.1	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	1
1.1.1	Identificación del Problema	1
1.1.2	Descripción del Problema	1
1.1.3	Antecedentes de la Investigación	2
1.1.4	Campo, área y línea	2
1.1.5	Interrogantes básicas	2
1.1.6	Justificación	2
1.2	OBJETIVOS	3
1.2.1	Objetivo General	3
1.2.2	Objetivos Específicos	3
1.3	VARIABLES	4
1.4	HIPOTESIS	4
1.5	TÉCNICAS, INSTRUMENTOS Y MATERIALES	5
1.5.1	Recopilación de la información:	5
1.5.2	Procesamiento de la información:	6
1.5.3	Redacción:	6
1.5.4	Elaboración de gráficas:	6
1.5.5	Formato y composición:	7
1.5.6	Revisión y aprobación:	7
1.6	CAMPO DE VERIFICACIÓN	7
1.6.1	Ubicación Espacial	7
1.6.2	Ubicación Temporal	7
1.6.3	Unidades de Estudio	8
1.7	ESTRATEGIAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS	8
1.7.1	Recursos	8
1.7.2	Instrumentos	8
1.7.3	Resultados	9
1.8	CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES	10

### CAPITULO II: MARCO TEORICO

2.1	INTRODUCCIÓN	11
2.2	ORGANIZACIÓN	13
2.3	POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS	14
2.4	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	15

2.5	PROCESO	18
2.6	CLASIFICACIÓN DE PROCESOS	19
2.7	DIAGRAMACIÓN DE PROCESOS	20
2.8	DIAGRAMAS DE FLUJO	21
2.9	UNIDAD DE ORGANIZACIÓN Y MÉTODOS	24
2.1	FIBRAS TEXTILES	24
2.10.1	Fibras naturales	25
2.10.2	Fibras Químicas	26
2.10.3	Fibras artificiales	26
2.11	CAMÉLIDOS SUDAMERICANOS	27
2.11.1	La vicuña	27
2.11.2	El Guanaco	28
2.11.3	La Alpaca	29
2.11.4	La Llama	30
2.12	PROCESO PRODUCTIVO	31
2.12.1	Crianza	31
2.12.2	Esquila	31
2.12.3	Escojo	32
2.12.4	Descerdado	32
2.12.5	Lavado y secado	33
2.12.6	Cardado	34
2.12.7	Peinado	34
2.12.8	Teñido	35
2.12.9	Hilado	35
2.12.10	Tejido de punto	36
2.12.11	Tejido plano	36
2.12.12	Confecciones	37
<b>CAPITULO III: DIAGNOSTICO SITUACIONAL DE LA EMPRESA</b>		
3.1	RESEÑA HISTÓRICA.	39
3.1.1	El Grupo Inca	39
3.1.2	Incalpaca	40
3.1.3	KUNA	43
3.2	NEGOCIO	45
3.2.1	Producto Kuna	45
3.2.2	Sector:	48
3.2.3	Mision Y Visión	48
3.2.4	Valores:	48
3.2.5	Mercado Objetivo	49
3.2.6	Tiendas actuales	49
3.2.7	Precio	50
3.3	ANÁLISIS POR AREAS	51
3.3.1	Análisis Área Técnica: Diseño Técnico.	51

3.3.2	Análisis Departamento De Marketing	56
3.3.3	Análisis Departamento De Logística Y Abastecimiento	62
3.3.4	Ventas Tiendas, Ventas Web Y Ventas Mayoristas.	66
<b>CAPITULO IV: METODOLOGÍA DEL TRABAJO</b>		
4.1	INTRODUCCION	69
4.2	ÁREAS INVOLUCRADAS.	69
4.3	ELABORACIÓN DE PROCEDIMIENTOS.	70
4.3.1	Planeamiento	70
4.3.2	Levantamiento inicial	70
4.3.3	Investigación documental.	71
4.3.4	Encuesta.	71
4.3.5	Observación directa.	72
4.3.6	Revisión de mecanismos de información.	72
4.3.7	Revisión de procedimientos y elaboración de manual	72
4.3.8	Presentación Del Proyecto A Las Autoridades Competentes	74
4.3.9	Segunda revisión de los procedimientos.	75
4.3.10	Autorización del manual.	75
4.3.11	Reproducción e implantación del manual.	75
4.3.12	Revisión del manual.	76
<b>CAPITULO V: PLANTEAMIENTO DE PROCEDIMIENTO</b>		
5.1	INTRODUCCION	77
5.2	PROCESOS COMPRAS	77
5.2.1	Proceso de análisis de compras	77
5.2.2	Proceso de Compra Incalpaca	81
5.2.3	Proceso de compra a terceros.	86
5.2.4	Proceso de compra stock de Incalpaca.	90
5.3	PROCESOS DE ALMACENAMIENTO Y TRANSFERENCIAS.	94
5.3.1	Proceso de almacenamiento de mercadería comprada de Incalpaca	94
5.3.2	Proceso de Almacenamiento mercadería comprada de terceros.	97
5.3.3	Proceso de carga y reposición de colección a tiendas.	101
5.3.4	Proceso de transferencia almacenamiento en tiendas.	106
5.3.5	Proceso de almacenamiento devoluciones de tiendas.	111
5.3.6	Proceso de abastecimiento a tienda Duty Free	116
5.3.7	Proceso de transferencias entre sub almacenes	121
5.4	PROCESOS DE VENTAS Y DEVOLUCIONES	126
5.4.1	Proceso de devolución de cliente a tienda.	126
5.4.2	Proceso de cuadrar caja tiendas	132
5.4.3	Proceso de ventas tiendas.	137
5.4.4	Proceso de venta de mercadería a través de la central.	142
5.4.5	Proceso de venta mercadería web y mayorista.	146
5.4.6	Proceso venta de mercadería a Sucursal Chile	151

5.4.7	Proceso de venta de mercadería a Sucursal Argentina.	155
-------	--	-----

## CAPITULO VI: IMPACTO Y VALIDACION DE LA PROPUESTA

6.1	VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA	161
6.1.1	Validación de Hipótesis.	162
6.2	INDICADORES DE MEDICION	165
6.2.1	Compras	165
6.2.2	Almacenamiento	165
6.2.3	Ventas	165
6.3	IMPACTO	166
	CONCLUSIONES	167
	RECOMENDACIONES	169
	BIBLIOGRAFIA	171



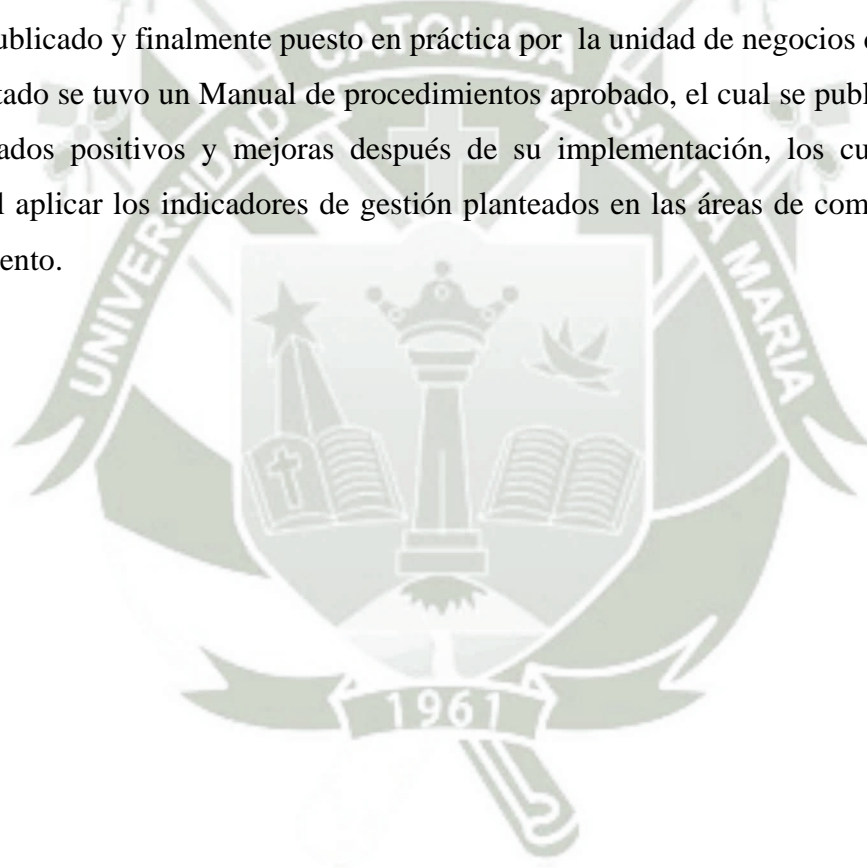
*Lista de Figuras*

Figura 2.1	Simbología para diagramas de flujo.....	25
Figura 2.2	Fibra de alpaca.....	27
Figura 2.3	Camélidos Sudamericanos.....	29
Figura 2.4	Vicuña.....	30
Figura 2.5	Guanaco.....	31
Figura 2.6	Alpaca.....	32
Figura 2.7	Llama.....	32
Figura 2.8	Proceso de crianza.....	33
Figura 2.9	Proceso de esquila.....	33
Figura 2.10	Proceso de escojo.....	34
Figura 2.11	Proceso de descerdado.....	35
Figura 2.12	Proceso de lavado y secado.....	35
Figura 2.13	Proceso de cardado y fibra cardada.....	36
Figura 2.14	Máquina de peinado.....	36
Figura 2.15	Cartas de color e hilo teñido.....	37
Figura 2.16	Conos de hilo.....	37
Figura 2.17	Prendas de punto.....	38
Figura 2.18	Chalinas de tejido plano y máquina de telares.....	39
Figura 2.19	Confecciones.....	39
Figura 3.1	Organigrama Incalpaca.....	43
Figura 3.2	Organigrama Kuna.....	45
Figura 3.3	Aeropuerto de Cuzco.....	58
Figura 3.4	Aeropuerto de Arequipa.....	58
Figura 3.5	Arte campaña día de la madre 2011.....	59
Figura 3.6	Arte campaña día del padre 2011.....	59

## RESUMEN

La importancia de contar con un manual de procedimientos en una empresa es cada vez mayor. Las empresas van evolucionando y necesitan mejoras constantes las cuales consideran no solo el incremento de ganancias para la compañía, sino también que generen una satisfacción laboral en cada uno de los empleados que en ella se desarrollan. Tener procedimientos claramente establecidos ayuda a poder tener un orden y uniformidad en las tareas que diariamente se realizan. El presente trabajo de investigación pretende realizar el levantamiento de los procedimientos existentes, a través de entrevistas e intercambio de información con los propios usuarios; posteriormente se realiza una evaluación de esta información, para finalmente poder plantear un Manual de procedimientos, el cual sea evaluado, publicado y finalmente puesto en práctica por la unidad de negocios de Kuna.

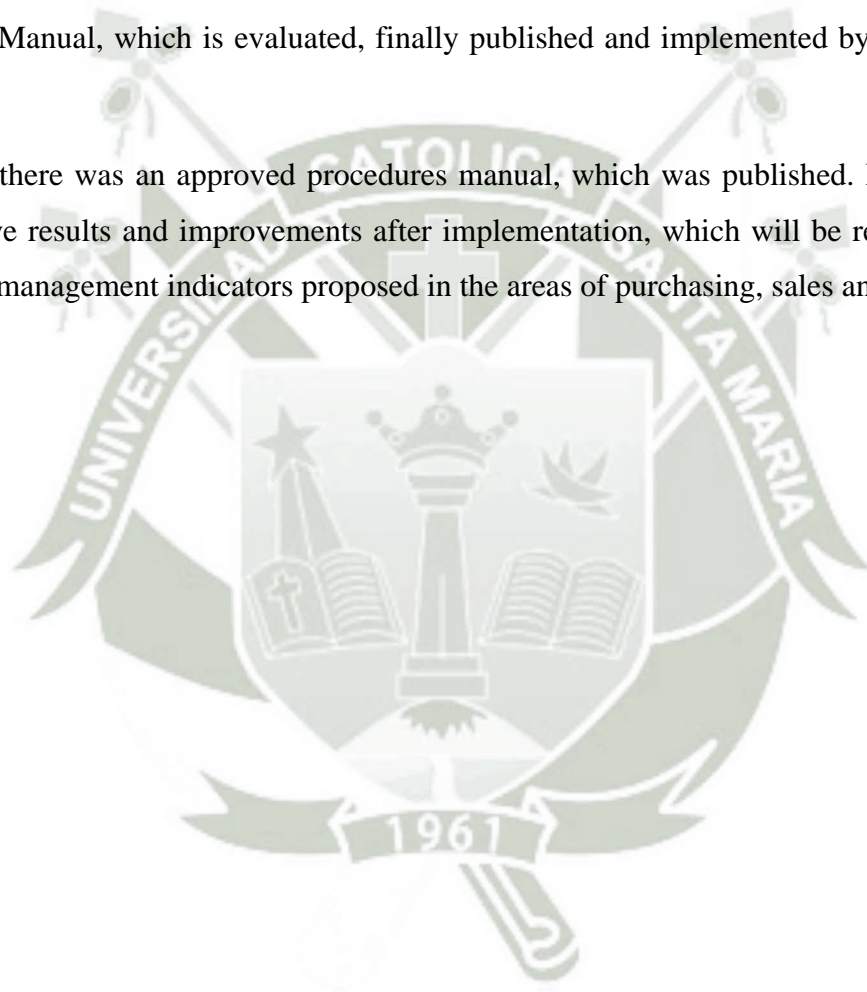
Como resultado se tuvo un Manual de procedimientos aprobado, el cual se publicó. Se espera tener resultados positivos y mejoras después de su implementación, los cuales se verán reflejados al aplicar los indicadores de gestión planteados en las áreas de compras, ventas y almacenamiento.



## ABSTRACT

The importance of having a procedure manual in a company is growing. Companies evolve and need constant improvements which consider not only the increase of profits for the company, but also to generate a job satisfaction in each of the employees who developed in it. Having clearly established procedures helps to have order and uniformity in the tasks that are performed daily. This research work aims to survey existing procedures through interviews and information exchange with the user, then assesses this information to finally pose a Procedures Manual, which is evaluated, finally published and implemented by business unit Kuna.

As a result there was an approved procedures manual, which was published. Is expected to have positive results and improvements after implementation, which will be reflected in the application management indicators proposed in the areas of purchasing, sales and storage.



## INTRODUCCION

Muchas empresas saben sobre la importancia estratégica y la ventaja competitiva de dar soporte a la elaboración, establecimiento y publicación de sus procesos de negocio. El hecho de no tener procesos claramente especificados y documentados, conlleva a una pérdida de competitividad. Así mismo es importante su constante actualización, ya que el mercado evoluciona a alta velocidad; repentinamente sus procesos de negocio pueden quedar desintegrados e ineficientes cediendo una ventaja competitiva a su competidor.

Realizar la evaluación de los procesos implícitamente existentes, para su reingeniería y replanteamiento, no solo consiste en cambiar los procesos, si no que lleva también consigo un cambio en la manera de trabajar de las personas y en sus valores.

La unidad estratégica de Kuna, como toda marca que realiza una labor de comercialización, requiere contar con una estructura de organización adecuada y realizar sus operaciones siguiendo una serie de procedimientos, con la finalidad de cumplir con sus objetivos y metas propuestas. Para ello es necesario tener dentro de los documentos normativos que rigen las actividades internas del área, los manuales administrativos respectivos, los cuales tienen como propósito fundamental el apoyar el funcionamiento de la labor comercial, colaborar con la correcta ejecución de las labores encomendadas al personal y propiciar uniformidad en el desempeño del trabajo.

Kuna se encuentra actualmente en un periodo de crecimiento, expansión, desarrollo y apertura de nuevos mercados. Este desarrollo implica un incremento notorio de carga laboral y en consecuencia la necesidad de contar con formas de trabajar claramente establecidas, las cuales agilicen el trabajo volviéndolo más ordenado y uniforme.

La presente investigación pretende establecer un manual de procedimientos para las labores de ventas, compras, almacenamiento y transferencias. Planteado indicadores de control para cada uno de estos procedimientos e indicadores que permitan medir el incremento en la productividad, volúmenes de venta y reconocimiento de marca gracias a la aplicación de los mismos.

La hipótesis plantea que con el establecimiento y difusión de los procedimientos dentro de las áreas de compras, almacenamiento y ventas de Kuna, se logrará obtener mejoras en su productividad, eficiencia y servicio al cliente.

El objetivo principal del presente trabajo de investigación propone llevar a cabo el levantamiento, estructuración y planteamiento de los procesos y procedimientos existentes dentro de la Unidad Autónoma de Kuna en la Empresa Inalpaca TPX con el ánimo de obtener mejoras significativas en las labores anteriormente mencionadas.

Se puede decir entonces que el “MANUAL DE PROCEDIMIENTOS KUNA”, constituirá una herramienta esencial para el negocio retail en evaluación, el mismo ha sido elaborado con el propósito de facilitar procesos que ayuden a sustentar los esfuerzos de la fuerza de ventas, área de compras, almacenamiento y transferencias. Así como en potenciar aquellas debilidades relacionadas con el manejo eficiente y eficaz de los recursos obtenidos a través de las diferentes fuentes de ingresos.

El presente trabajo tendría en resumen el siguiente esquema: un primer capítulo para proponer el planteamiento teórico, en el cual se encuentra la justificación de la investigación. El segundo capítulo expone todo el planteamiento teórico, dividiéndose en 2 partes importantes: teoría relacionada a reingeniería de procesos y elaboración de procedimientos; y una segunda parte relacionada al proceso textil. El tercer capítulo trata sobre la evaluación situacional de la empresa, incluyendo un análisis detallado por cada área. El cuarto capítulo expone la metodología que se plantea utilizar para el levantamiento de procedimientos, evaluación y elaboración. El quinto, como capítulo central expone cada uno de los procedimientos planteados. Finalmente un sexto capítulo que muestra los indicadores que se plantea para evaluar la eficiencia del manual de procedimientos.

## CAPITULO 1

### PLANTEAMIENTO TEORICO

#### 1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

##### 1.1.1 Identificación del Problema

El problema existente dentro de Kuna es que actualmente no se cuenta con un conjunto de procedimientos definidos en cada una de las áreas existentes dentro de la misma. Así mismo no se tiene una metodología para su identificación, establecimiento, revisión y control.

##### 1.1.2 Descripción del Problema

Kuna se diferencia actualmente por ser el logro del GRUPO INCA , la misma ha sido recientemente promovida como una empresa, orientada a la comercialización de una marca líder en prendas con diseños exclusivos elaboradas con la mejor selección de fibras naturales con los más altos estándares de calidad, experiencia diferenciada de compra, excelencia en servicio y a precio justo.

Actualmente esta manejada con una gerencia completamente independiente de Incalpaca. Lo cual origina una serie de procesos y procedimientos definidos para cada uno de las áreas de comercialización con los cuales se cuenta.

La problemática actualmente existente es que en la ejecución de cada uno de los procesos no existe un orden y un lineamiento determinado, muchas veces no se tiene establecido cuales son las políticas que deberían seguirse e incluso existe hasta cierto punto cierta duplicidad de funciones y confusión en las mismas.

Esta serie de problemas desencadenan en diferente tipo de problemas dentro de la empresa, siendo los principales: incumplimiento en las fechas de atención a clientes mayoristas, una deficiente distribución de las prendas en las tiendas, problemas de almacenes e inadecuado cumplimiento de políticas de tiendas.

### 1.1.3 Antecedentes de la Investigación

Existe diversidad de estudios de investigación y proyectos de reingeniería de procesos en diversas compañías. Muchas de estas investigaciones están enfocadas en procesos ya sea productivos como de servicio.

En la actualidad dentro de la unidad de negocios de Kuna se cuenta con una escasa cantidad de procesos definidos. Representando estos aproximadamente el 10% de los procesos y procedimientos que sería necesario establecer. Estos procesos y procedimientos fueron planteados hace algunos años cuando se contaba con otro sistema de retail, en este sentido muchos de los mismos han variado mucho. Se han establecido nuevas políticas las cuales hacen que varios de los procedimientos se hayan modificado de acuerdo a reajustes que van dándose para poder lograr mejoras en el desarrollo de las labores del día a día.

El tipo de procesos en este caso corresponderían en su totalidad a procesos de comercialización por la naturaleza del negocio.

### 1.1.4 Campo, área y línea

Campo: Ciencias Físicas y Formales

Área: Ingeniería Industrial

Línea: Gestión de procesos y procedimientos.

### 1.1.5 Interrogantes básicas

- ¿Cómo se beneficiará la empresa?
- ¿Qué tipo de procesos será necesario definir?
- ¿A qué nivel de detalle será necesario entrar en cada uno de los procesos?
- ¿Cómo se medirá el cumplimiento de cada uno de los procesos?
- ¿Qué registro de documentos quedará de cada uno de estos procesos?

### 1.1.6 Justificación

Existen múltiples razones por las cuales se hace necesaria la realización de esta investigación, siendo la principal de estas solucionar el desorden que se tiene al momento en la realización de las diferentes actividades dentro de la empresa.

Es importante además a nivel organizacional la existencia de procesos y procedimiento definidos los cuales permitan establecer de manera clara y objetiva los lineamientos de la empresa, lo cual permita tener un nivel de orden y estructuración.

La organización además con el pasar del tiempo se han visto en la necesidad de evolucionar crecer y mejorar la calidad de sus servicios, cada vez siendo más dinámicas y exigentes respondiendo a las necesidades del entorno, y sobre todo de sus clientes.

Tener establecidos los procesos y procedimientos dentro de la organización servirá además de soporte para el desarrollo de las acciones, que en forma cotidiana cada persona debe realizar, a fin de cumplir con cada competencia particular asignada de acuerdo con la misión fijada y lograr la visión trazada.

Un modelo de operación por procesos favorece además el cumplimiento de los principios de responsabilidad, al definir los macro procesos y procesos de acuerdo con los preceptos de la organización en diferentes niveles:

- Organizaciones: la misión, visión y objetivos estratégicos.
- De economía: al identificar con precisión los insumos para cada proceso con las condiciones de calidad y cantidad requeridas.
- De eficiencia, al evitar duplicidad de funciones; y de eficacia, al definir la cadena de valor o mapa de procesos de manera coherente y armónica con los planes y programas.

## **1.2 OBJETIVOS**

### **1.2.1 Objetivo General**

Llevar a cabo el levantamiento, estructuración, planteamiento e implementación de un manual de procedimientos para la Unidad de Negocios Kuna en la Empresa Incalpaca TPX.

### **1.2.2 Objetivos Específicos**

- Revisar cada uno de los procesos y procedimientos existentes.
- Identificar los problemas y deficiencias existentes en cada una de las áreas.
- Establecer una metodología para la recolección de información, establecimiento, revisión, auditoría y control de procesos y procedimientos.

- Plantear, revisar e implementar el Manual de Procedimientos.

### 1.3 VARIABLES

Variable independiente: incluye los procedimientos que se generaran.

- Número de procedimientos de compras.
- Número de procedimientos de almacenamiento y transferencias.
- Número de procedimientos de ventas y devoluciones.

Variable dependiente: Porcentaje Valorizado de pedidos no atendidos de clientes.

**CUADRO 1.1 Desarrollo de variables**

Variable	Indicador
Procesos de compras	Número de procesos
Procesos de transferencias y almacenamiento.	Número de procesos
Procesos de ventas y devoluciones	Número de procesos
Porcentaje Valorizado de Pedidos no atendidos de clientes	$\frac{\text{Pedidos no atendidos}}{\text{Pedidos recibidos}}$

Fuente: Elaboración propia

### 1.4 HIPOTESIS

Establecer y difundir los procesos y procedimientos dentro de las áreas de compras, almacenamiento, transferencias y ventas de Kuna, logrará obtener una reducción de 5% en el porcentaje valorizado de pedidos no atendidos de clientes.

**1.5 TÉCNICAS, INSTRUMENTOS Y MATERIALES**  
**CUADRO 1.2 Desarrollo de técnicas e instrumentos**

Variable	Indicadores	Técnica	Instrumento
Procedimientos establecidos.	Número de procedimientos elaborados.	Observación  Entrevista.  Recojo de experiencias y problemas actuales.	Entrevista con entes involucrados por proceso.  Revisión de procesos planteados.
Porcentaje Valorizado de Pedidos no atendidos de clientes	$\frac{\text{Pedidos no atendidos}}{\text{Pedidos recibidos}}$	Recopilación de información histórica.  Revisión de informes de ventas.  Calculo simple.	Cuadros de Excel.  Sistema interno.

Fuente: Elaboración propia

**1.5.1 Recopilación de la información:**

Una vez definidos los procesos que se tiene dentro de Kuna, en cada una de las áreas, y habiendo estructurado la mejor forma de agrupar los mismos; se realizará una entrevista no estructurada al Gerente General, para determinar la operación de la organización, precisar la secuencia lógica de los pasos que componen los procedimientos a elaborar, definir la responsabilidad del personal en las áreas de trabajo, describir gráficamente los flujos de las operaciones y mejorar el aprovechamiento de los recursos con los que cuenta la empresa.

Así mismo se entrevistará al personal involucrado en los procesos para que describieran paso a paso las actividades que llevan a cabo en la realización de los estudios socioeconómicos, indicando el alcance de su tarea.

También se obtendrá información por diversos medios tales como: publicaciones de Internet, bibliografía, documentos de la empresa, que sirvieron como antecedente; esto con el fin de apoyar y facilitar la elaboración del manual pero sobre todo, para sustentarlo y fundamentarlo.

### **1.5.2 Procesamiento de la información:**

Después de recopilar la información, se proseguirá a analizar y depurar los datos o información no relevante para el proyecto, con el firme propósito de incluir los datos que realmente debe contener el manual y evitar duplicidad de funciones. Así mismo, se uniformará la terminología empleada en los procesos para darle un sentido de igualdad y colaboración entre el personal.

Posteriormente se dará a conocer al personal involucrado en los procesos la información ya depurada para su revisión, con el fin de aclarar dudas que pudiesen haber surgido y hacer recomendaciones y/o sugerencias para mejorar los procesos.

### **1.5.3 Redacción:**

En este punto, se procederá a redactar los procedimientos a seguir al llevar a cabo el estudio socioeconómico, utilizando un lenguaje claro, sencillo, preciso y comprensible para todo el personal de la empresa que hará uso del manual. Cabe señalar que en este proceso, será necesaria la intervención del Gerente General, Gerente Comercial y Jefe de Administración y Logística así como de los asistentes involucrados, los cuales revisaron que la redacción del manual fuera la correcta y adecuada para sus fines.

### **1.5.4 Elaboración de gráficas:**

Una vez redactados los procedimientos se elaborará el diagrama de flujo para cada uno de ellos, de tal manera que se observe la secuencia cronológica de las actividades y los responsables de llevarlas a cabo, ya que esto ayudará en gran medida a la fácil comprensión de los procedimientos contenidos en el manual.

### **1.5.5 Formato y composición:**

Una vez concluida la redacción de los procedimientos, se procederá a darle formato al manual, es decir, la presentación, paginación y todo lo que lo hiciera entendible y rápido de consultar.

El diseño de la composición del manual constará de cinco secciones: la primera enunciando el nombre de la empresa, la segunda, el número de revisión, fecha de revisión y número de página; la tercera sección muestra el nombre del procedimiento que se está utilizando y las actividades que se realizan en éste; los diagramas de flujo se visualizan en la cuarta sección y por último en la quinta, se indica la firma de la persona que elaboró, revisó y autorizó el procedimiento.

### **1.5.6 Revisión y aprobación:**

Como último paso a considerar en la elaboración del manual de procedimientos, fue la revisión y aprobación del mismo, por lo que se procederá a su presentación ante el Gerente General de la empresa, dando una breve explicación del contenido del documento y de los procedimientos incluidos en éste, para su aprobación o en su caso, efectuar modificaciones necesarias a los procesos. Posteriormente el Gerente General revisará y aprobará el manual como un documento administrativo formal, para los procesos que realiza la empresa.

En este proyecto se excluyeron los pasos de distribución y control y revisión y actualización, por no aplicar al trabajo desarrollado, ya que el objetivo de éste es sólo el diseño del manual de organización.

## **1.6 CAMPO DE VERIFICACIÓN**

### **1.6.1 Ubicación Espacial**

El ámbito de investigación lo constituye la empresa Incalpaca. De manera específica la Unidad Autónoma de Kuna, encargada de la comercialización de la marca de Incalpaca. Realizándose el levantamiento de información durante los meses de enero, febrero y marzo del 2012 en la ciudad de Arequipa

### **1.6.2 Ubicación Temporal**

Se trata de una investigación coyuntural, ya que esto no será permanente, sino contingente y cambiante, pero que puede ser decisivo en el periodo más o menos largo en que se presenta. Debido a que se analiza la situación actual y se plantea un rediseño

de procesos que serán vigentes por un periodo de tiempo, pero tendrán que tener un periodo establecido entre revisiones. Este análisis se realiza al año 2012 momento en que se hará el análisis correspondiente.

### 1.6.3 Unidades de Estudio

La unidad de estudio es la unidad autónoma de Kuna perteneciente a la empresa Incalpaca, a cual realiza el proceso de comercialización de una colección concebida por temporadas, a través de diferentes medios: tiendas propias y agentes mayoristas.

## 1.7 ESTRATEGIAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

### 1.7.1 Recursos

Los recursos que se utilizará se muestran en el cuadro 1.3.

**CUADRO 1.3 Recursos del proyecto**

Elemento	Cantidad	Costo (S/.)
Papel bond	3 millares	45
Bolígrafos	5 unidades	15
Energía para computadora		50
Internet		200
Tinta impresora	3 cartuchos	60
		370

Fuente: Elaboración propia

### 1.7.2 Instrumentos

Como ya se describió anteriormente se utilizará como único método la entrevista con cada uno de los involucrados en los procesos que se pretende estructurar y rediseñar.

Se tendrá varias fases de revisión del proyecto, realizando y revisando los avances por áreas que vayan culminándose.

### 1.7.3 Resultados

Como resultado de este proyecto se obtendrá el manual de procedimientos estructurado y revisado. Con la cantidad de procedimientos que ayuden a reducir el porcentaje de pedidos no atendidos de clientes.

En el mismo se tomará como referencia el proceso de elaboración de Rodríguez (2002), y un híbrido considerando a Rodríguez (2002) y Franklin (2002) del formato y composición en relación a su contenido, siendo éste: índice, introducción, organigrama, gráficas y estructura procedimental, así como identificación y glosario de términos.

Cada uno de los procedimientos contará además con una cantidad determinada de indicadores de gestión. Los cuales darán luz de que efectivamente cada procedimiento viene cumpliéndose según lo establecido.



### 1.8 CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

**CUADRO 1.4 Cronograma de Actividades**

Actividad	Mes 1				Mes 2				Mes 3				Mes 4			
	Sem.1	Sem.2	Sem.3	Sem.4	Sem.1	Sem.2	Sem.3	Sem.4	Sem.1	Sem.2	Sem.3	Sem.4	Sem.1	Sem.2	Sem.3	Sem.4
Levantamiento de información procesos de compras																
Primera Revisión procesos de compras																
Estructuración de flujo gramas procesos de compras																
Segunda Revisión con Jefaturas																
Modificaciones																
Estructuración de procedimientos compras																
Ultima revisión y aprobación																
Levantamiento de información procesos de almacenamiento																
Primera Revisión procesos de almacenamiento																
Estructuración de flujo gramas procesos de almacenamiento																
Segunda Revisión con Jefaturas																
Modificaciones																
Estructuración de procedimientos almacenamiento																
Ultima revisión y aprobación																
Levantamiento de información procesos de ventas																
Primera Revisión procesos de compras																
Estructuración de flujo gramas procesos de ventas																
Segunda Revisión con Jefaturas																
Modificaciones																
Estructuración de procedimientos ventas																
Ultima revisión y aprobación																
Levantamiento de información procesos de transferencias y devoluciones																
Primera Revisión procesos de transferencias y devoluciones																
Estructuración de flujo gramas procesos de transferencias y devoluciones																
Segunda Revisión con Jefaturas																
Modificaciones																
Ultima revisión y aprobación																

Fuente: Elaboración propia

## CAPITULO 2

### MARCO TEORICO

#### 2.1. INTRODUCCIÓN

En un mundo cada vez más complejo, donde la diversidad y los ajustes a los nuevos cambios son cada vez más constantes y que se avanza con una velocidad impresionante, las instituciones económicas no han sido la excepción ante esos cambios. El crecimiento acelerado del que se habla anteriormente tiene sus raíces en la globalización que se ha generado en los últimos años, al respecto Gómez (1994)<sup>1</sup>, señala que la globalización es una de las pruebas más duras a las que se enfrentan las empresas, en este nuevo siglo es hacer frente a la competencia de las organizaciones extranjeras, que han manifestado transformaciones rápidas siendo insostenibles para ciertos establecimientos, los cuales tienen que ir a la par, e involucrarse en competitividad y en las exigencias del ambiente y deben enfrentarse a un entorno inestable en el que el cambio es constante. Así pues, si quieren sobrevivir y prosperar, tendrán que adaptarse a dichos cambios de una manera rápida y eficaz.

Por ello es importante que las organizaciones independientemente de su tamaño formalicen su actividad administrativa y sobre todo, la micro y pequeña empresa, ya que el cambio organizacional es inminente también en ellas y no pueden permanecer estáticas, sino estar alertas a las fuerzas internas y externas que hacen que estas prevalezcan o mueran. Robbins y Coulter (2000), hacen referencia a la formalización como el grado en el que las actividades están estandarizadas dentro de la organización y la medida en que el comportamiento de los empleados tiene como guía una serie de reglas y procedimientos. La formalización implica definir teóricamente y por escrito las actividades que los empleados tienen que hacer, cuando deben hacerlo y cómo llevarlo a cabo. La

---

<sup>1</sup> GOMEZ CEJA, Guillermo (1994, Mexico) "Planeación y Organización de Empresas", Octava Edición, Edit. McGraw-Hill.

estandarización de las actividades ayuda en gran medida a evitar o disminuir roces y conflictos al interior de la empresa, que sólo ocasionan desgaste de sus procesos productivos, y en ocasiones también en la calidad y entrega del producto o servicio final.

Por otra parte la formalización también implica todos aquellos procedimientos establecidos por escrito a seguir en la realización de las actividades; mismos que son considerados por Koontz y Weihrich (2004), como planes por medio de los cuales se establece un método para el manejo de actividades futuras. Terry y Franklin (2003), conceptualizan los procedimientos como una serie de tareas relacionadas que forman la secuencia cronológica y la forma establecida de ejecutar el trabajo que va a desempeñarse. Así mismo Münch y García (2004)<sup>2</sup>, dicen que son aquellos que establecen el orden cronológico y la secuencia de actividades que deben seguirse en la realización de un trabajo repetitivo. Lo anterior conlleva a decir que un procedimiento es una guía detallada de acción que muestra de una manera lógica y secuencial, el orden que siguen las actividades que realizan las personas en su trabajo. Münch y García (2004), afirman que los procedimientos determinan el orden en el cual se deben realizar las actividades; más no indican la manera en que deben realizarse; pues de eso se encargan los métodos, mismos que están implícitos en los procedimientos. Así mismo argumentan que un método es aquel que detalla la forma exacta de cómo ejecutar una actividad previamente establecida, la cual puede ser rutinaria y repetitiva. Como se puede observar, los métodos son parte de los procedimientos.

En base a lo anterior, se puede afirmar que para determinar que cada individuo se apegue a sus actividades, es conveniente documentarlas por medio de procedimientos donde se especifiquen detalladamente lo que debe hacerse; Generalmente, los procedimientos que se usan dentro de una organización son informales y esto se observa fácilmente a través de las costumbres y hábitos de las personas. Cuando dichos procedimientos se ponen por escrito, permiten que el usuario siga tranquilamente por un camino seguro previamente probado.

---

<sup>2</sup> MÜNCH GALINDO, Lourdes y GARCÍA MARTÍNEZ, José (2004, Mexico). Fundamentos de administración. 5ª edición. Editorial Trillas.

Los procedimientos son fundamentales para planear adecuadamente; por ello, según Münch y García (2004), son importantes porque: determinan el orden lógico que deben seguir las actividades; promueven la eficiencia y especialización; delimitan responsabilidades, evitan duplicidades; determinan cómo deben ejecutarse las actividades, y también cuándo y quién debe realizarlas y son aplicables en actividades que se presentan repetitivamente.

Como se ha podido observar, la formalización en las organizaciones es esencial para su crecimiento y permanencia; ya que independientemente de su tamaño, requieren estandarizar y sistematizar sus procesos a efecto de cumplir con eficiencia y eficacia los objetivos establecidos. Para ello Gómez (2004), afirma que una de las estrategias para el desarrollo de un organismo social lo constituye la documentación de sus sistemas y en ese orden se hace evidente la necesidad de contar con un programa de revisión constante sobre los sistemas, métodos y procedimientos en la ejecución operativa, que permita descubrir, evaluar y corregir desviaciones de los planes originales.

## 2.2. ORGANIZACIÓN

Para el autor Agustín Reyes Ponce<sup>3</sup> la palabra organización viene del griego “organon”, que significa instrumento.

Pero quizás ilustre mejor el significado de este concepto, el uso que en nuestra lengua se da a la palabra “organismo”. Este implica necesariamente:

- a) Partes y funciones diversas: ningún organismo tiene partes idénticas, ni de igual funcionamiento.
- b) Unidad funcional: esas partes diversas, con todo tienen un fin común e idéntico.
- c) Coordinación: precisamente para lograr un fin, cada parte pone una acción distinta, pero complementaria de las demás y ayudan a las demás a construirse y ordenarse conforme a una teleología<sup>4</sup> específica.

---

<sup>3</sup> REYES PONCE, A (1994, Mexico) “Administración Moderna”, Edit. Limusa, Pág.276

Según Guillermo Gómez es: “La estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre funciones, niveles y actividades de los elementos humanos y materiales de un organismo social, con el fin de lograr máxima eficiencia en la realización de planes y objetivos señalados con anterioridad”.

Al respecto Harold Koontz y Heinz Weihrich opinan: “Se piensa en organización como:

- a) La identificación y clasificación de las actividades requeridas,
- b) El agrupamiento de las actividades necesarias para lograr los objetivos,
- c) La asignación de cada agrupamiento a un administrador con la autoridad necesaria para supervisarlos (delegación)
- d) las medidas para coordinar horizontalmente y verticalmente en la estructura organizacional”.

Stoner y otros opinan que organización: “Son dos personas o más que trabajan juntas, de manera estructurada, para alcanzar una meta o una serie de metas específicas”.

En conclusión organización es una estructura que combina el esfuerzo de los individuos o grupos de los diferentes niveles de la organización, con los elementos necesarios dentro o fuera de la organización para que se cumplan los objetivos planificados.

### **2.3. POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS**

Para Guillermo Gómez Ceja las políticas tienen por objeto orientar la acción, por lo cual sirven para formular, interpretar y suplir las normas concretas. La importancia de éstas en la administración es decisiva, ya que son indispensables para lograr una adecuada delegación de autoridad.

El mismo autor define los procedimientos como una serie de labores concatenadas, que constituyen una sucesión cronológica y el modo de ejecutar un trabajo, encaminados al logro de un fin determinado. (p.293)

---

<sup>4</sup> Teleología: del griego WHORV (fin) y ORJRV (tratado o doctrina), es la doctrina de las causas finales, que concibe que el mundo y todos los seres en él contenidos poseen un fin propio, el que previamente les señala la naturaleza específica de que se hallan dotadas las criaturas.

## 2.4. MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Algunos autores como Franklin (2000)<sup>5</sup>, el cual lo considera como un documento que sirve como medio de comunicación y coordinación que permite registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática, información de la organización, así como las instrucciones y lineamientos que se consideran necesarios para el mejor desempeño de sus tareas. Por otra parte Rodríguez (2002), define un manual administrativo como un instrumento de control sobre la actuación del personal, pero también es algo más, ya que ofrece la posibilidad de dar una forma más definida la estructura organizacional de la empresa.

Analizados los conceptos anteriores, se puede concluir que un manual administrativo es un instrumento que apoya a la organización formal en la sistematización de sus actividades y es considerado como medio de comunicación eficaz para transmitir conocimientos y experiencias.

Toda empresa tiene la necesidad imperiosa de contar con manuales administrativos debido a la complejidad de sus estructuras, volumen de operaciones, recursos que se les asignan, demanda de productos y/o servicios por parte de los clientes o usuarios, así como por la adopción de la tecnología avanzada para atender en forma adecuada la dinámica organizacional (Franklin 2002). Por ello, es indispensable este tipo de instrumentos ya que apoyan a las empresas en sus actividades, de tal manera que se hace necesario contar con estas herramientas en cualquier organismo social.

Como bien se dice, toda actividad conlleva un proceso, es pues necesario dar a conocer los pasos a seguir en la elaboración de un manual administrativo. Rodríguez (2002), afirma que no existe un modelo establecido para elaborarlos, sin embargo propone un proceso que se utiliza frecuentemente en la práctica, el cual contiene pasos como: recopilación de la información, procesamiento de la información, redacción, elaboración de gráficas, formato y composición, revisión y aprobación, distribución y control y revisión y actualización. Cabe mencionar, que en el desarrollo del manual, no se consideran los pasos de distribución

---

<sup>5</sup> FRANKLIN FINCOWSKY, Enrique Benjamín, (Mexico) “Organización de Empresas: Análisis, Diseño y Estructura.” Editorial McGraw-Hill

y control y el de revisión y actualización, ya que el objetivo de este trabajo es únicamente el diseño del mismo.

Como se puede observar, para la realización de los manuales administrativos se requiere seguir un proceso; sin embargo, cada empresa definirá la forma de llevarlo a cabo de acuerdo a sus necesidades y a las operaciones que se practiquen. Como ya se dijo, no hay un proceso establecido, pues cada organismo lo hará específico o general según su conveniencia.

Existen muchos tipos de manuales administrativos para comunicar las decisiones referentes a Organización, Procedimientos, Políticas, Antecedentes de la empresa, entre otros Rodríguez (2002), dentro de los cuales se encuentran: manuales de organización, de políticas, de historia de la empresa, de inducción, de procedimientos, etc.

Para efectos de este trabajo, se retoma el manual de procedimientos para su desarrollo, el cual es considerado por Franklin (2002), como un documento que contiene la descripción de actividades que deben seguirse en la realización de las funciones de una unidad administrativa, o de dos o más de ellas. Palma (2008), lo define como un documento en el que se encuentra registrada y transmitida sin distorsión la información básica referente al funcionamiento de todas las unidades administrativas, facilita las labores de auditoría, la evaluación y control interno y su vigilancia, la conciencia en los empleados y en sus jefes de que el trabajo se está realizando o no adecuadamente. Por otro lado Álvarez (2002), argumenta que un manual de procedimientos es donde se documenta la tecnología que se utiliza dentro de un área, departamento, dirección, gerencia u organización.

Una vez analizados los conceptos aportados por distintos autores, se concluye que, un manual de procedimientos es un documento que contiene de forma secuencial la descripción de las actividades que deben realizarse de acuerdo a las funciones diarias del personal asignado dentro de un área de trabajo determinada.

El manual de procedimientos ayuda en gran medida, a llevar un control estricto de las actividades y procedimientos que se realizan en las distintas áreas de la empresa; muestra de manera sistemática los pasos a seguir en las funciones diarias del personal. En este tipo

de manual, se describen, además de los procesos que realiza una empresa, los diferentes puestos o unidades administrativas que intervienen en los procedimientos especificando su responsabilidad y participación.

Los manuales de procedimientos según Franklin (2002), tienen como objetivo: compilar en forma ordenada, secuencial y detallada las operaciones a cargo de la institución, los puestos o unidades administrativas que intervienen precisando su participación en dichas operaciones y los formatos a utilizar para la realización de las actividades institucionales agregadas en procedimientos; uniformar y controlar el cumplimiento de las rutinas de trabajo y evitar su alteración; determinar en forma más sencilla las responsabilidades por fallas o errores; facilitar las labores de auditoría, la evaluación del control interno y su vigilancia; aumentar la eficiencia de los empleados indicándoles lo que deben de hacer y cómo deben de hacerlo; ayudar en la coordinación del trabajo y evitar duplicidad de funciones y constituir una base para el análisis posterior del trabajo y el mejoramiento de los sistemas, procedimientos y métodos.

Todos los manuales administrativos implican un proceso para su elaboración, el cual ya se describió con anterioridad, sin embargo también es necesario conocer como están conformados los manual administrativo a elaborar, ya que cada uno de ellos, difieren en su composición. En relación al contenido del manual de procedimientos a diseñar para la empresa en estudio, éste se considera un híbrido ya que se retoman los elementos propuestos por Rodríguez (2002)<sup>6</sup>, los cuales son: índice, introducción, organigrama, gráficas y estructura procedimental; así mismo se incluyen identificación y glosario de términos elementos expuestos por Franklin (2002). Cabe mencionar que las formas que establece Rodríguez (2002), no se incluyen en el contenido del manual, debido a que son documentos confidenciales y de uso exclusivo de la empresa en estudio.

Los manuales de procedimientos pueden elaborarse para funciones generales de toda la organización, o bien para funciones específicas operacionales, ya que deberá contener la

---

<sup>6</sup> RODRÍGUEZ VALENCIA, Joaquín (2002, México). *Cómo elaborar y usar los manuales administrativos*. 2ª edición. Internacional Thomson Editores, S.A.

información precisa para llevar a cabo las actividades administrativas que se realizan para cumplir con los requerimientos de la organización.

## 2.5. PROCESO

Según Díaz Granados M. (2008)<sup>7</sup>, “un proceso puede ser definido como un conjunto de actividades interrelacionadas que transforman entradas (materias primas, materiales, información) en salidas (bienes o servicios) con valor agregado para un cliente o grupo de clientes” (p. 6).

Cuando se trata de una empresa de comercialización de prendas de vestir, la salida está constituida por el servicio que se entrega en las tiendas a clientes, el mismo que tiene tres componentes que son: prendas, servicio comercial e información; el primero se refiere a las prendas y la calidad de las mismas que es entregada a cada uno de los clientes, el segundo se refiere a la atención en aspectos comerciales que se brinda al cliente en las tiendas y el tercero tiene relación con la información que le corresponde entregar a la Empresa y la que le es solicitada por el cliente.

En el presente trabajo se abordan los procesos para atender los requerimientos en general que tienen relación con el servicio de comercialización, por lo que las salidas deben estar orientadas a brindar a satisfacer al cliente, cumpliendo con los estándares de calidad fijados en la política de Kuna.

Al tratarse del servicio, los procesos son los que tienen relación directa con la atención al cliente, por tanto las entradas que pueden tener uno o varios componentes específicos y diferentes entre ellos, en todos los casos están constituidas por información, ya sea la que dispone la Empresa, como la proporcionada por el cliente, la misma que, con la participación de personas, equipos, materiales y sistemas computacionales organizados en una serie definida de pasos y acciones identificadas en cada uno de los procesos, da como resultado el servicio para el consumidor.

---

<sup>7</sup> DIAZGRANADOS, N (2008, Noviembre) “Sistemas de Indicadores de gestión por procesos”. Seminario Taller Internacional, Quito Ecuador.

Para las empresas comercialización de prendas, los procesos de atención al cliente iniciarán en el cliente, receptando sus requerimientos en tipo de prendas, tendencias y preferencias. Las mismas terminarán también en el cliente, entregándole un servicio determinado y/o proporcionándole la información requerida.

Las empresas de servicios, como es el caso de Kuna, funcionan con estructuras verticales lo cual en la mayoría de los casos hace que muchos clientes se sientan insatisfechos, ya que al solicitar un servicio, que requiera la intervención de varias áreas, demore mucho tiempo y en algunos casos incluso no llegue a ser atendido, siendo el resultado de la falta de comunicación entre las áreas, la existencia de burocracia y que los objetivos y prioridades de cada una de ellas son diferentes.

Es claro que, para lograr una buena atención al cliente, las actividades necesarias y que se encuentran interrelacionadas entre sí, hay que ejecutarlas bajo una orientación horizontal, es decir a través de las diferentes áreas de la Empresa, lo cual permitirá que se vea su funcionamiento desde el punto de vista del cliente que es el que va a recibir el producto y no de la organización administrativa, que, como se dijo, en la mayoría de los casos mantiene una estructura vertical con varios departamentos que no tienen una relación clara entre sí.

## **2.6. CLASIFICACIÓN DE PROCESOS**

Los procesos se clasifican de diversas maneras, así, una de las definiciones que más claramente describe los tipos de procesos en una empresa eléctrica de distribución es la dada por Peppard J. (1996) que los presenta de la siguiente forma:

“Los procesos estratégicos son aquellos mediante los cuales la organización planea y desarrolla su futuro. Aquí queda incluida la planeación estratégica, la elaboración de productos y servicios y los procesos de producción de nuevos procesos.

Los procesos operacionales son aquellos mediante los cuales la organización lleva a cabo sus funciones normales día a día, como es “convencer al cliente”, satisfacerlo, apoyar al cliente, administración de efectivo y fiscal e informes financieros.

Procesos de apoyo son los que permiten que se lleven a cabo los procesos estratégicos y operacionales, como la administración de recursos humanos, contabilidad gerencial y administración de los sistemas de información”. (p. 12,13)

Por lo visto, el impacto de los procesos estratégicos estará enfocado a cumplir metas a mediano y largo plazo fijadas en la planeación estratégica. Para los procesos operacionales, su resultado está enfocado a satisfacer las necesidades del cliente y son los que se abordarán en este trabajo. Los procesos de apoyo no están enfocados a satisfacer directamente las necesidades del cliente, sin embargo son necesarios para que la institución opere.

Los procesos importantes, que se los conoce también como macroprocesos, pueden subdividirse en diferentes niveles, dando como resultado otros procesos o subprocesos más detallados, estos a su vez pueden subdividirse en un conjunto de actividades y estas en tareas, todo esto considerando a la organización como un todo.

Un proceso o subproceso se conforma con un conjunto de actividades que se relacionan entre si y que transforman entradas en salidas con valor agregado para un cliente o conjunto de clientes. La actividad está conformada por un conjunto de tareas relacionadas entre si que garantizan un resultado esperado. La tarea la conforman un conjunto de acciones simples.

## **2.7. DIAGRAMACIÓN DE PROCESOS**

Una herramienta muy importante para representar, entender, implantar y evaluar un proceso es la representación del mismo en forma gráfica o de diagramas, para lo cual es conveniente utilizar simbología normalizada y herramientas computacionales que están disponibles; dichos diagramas facilitan la elaboración de los sistemas computacionales que se desprenderán de los procesos y que en la actualidad constituyen la principal herramienta para la ejecución de las tareas previstas en los procesos, permitiendo manejar, difundir y controlar en forma ágil la información.

El diagrama de un proceso debe representar en forma lógica y dinámica la secuencia del trabajo, mostrando: los proveedores, los clientes internos y externos, los insumos, los requerimientos, actividades, documentos y las áreas que intervienen en el proceso.

Existen algunos tipos de diagramas para la representación gráfica de los procesos, siendo las más utilizadas las denominadas: Diagramas IDEF0 y Diagramas de flujo.

## 2.8. DIAGRAMAS DE FLUJO

Según Wikipedia, “un diagrama de flujo es una forma tradicional de especificar los detalles algorítmicos de un proceso y constituye la representación gráfica de un proceso multifactorial”, estos tipos de diagramas utilizan una serie de símbolos cuyo significado está normalizado y facilitan su comprensión.”<sup>8</sup>

Existen algunos tipos de diagramas de flujo, dentro de éstos el diagrama de flujo de funciones cruzadas es el más conveniente para ser utilizado en la representación de procesos necesarios para entregar servicio eléctrico, ya que, a más de mostrar claramente el camino que sigue el proceso, los insumos que requiere, los requerimientos y el producto, muestra la relación existente entre el proceso y las unidades organizativas o funcionales que son responsables de llevar a cabo las tareas que lo componen, lo que permitirá implementarlo con facilidad y posteriormente evaluarlo.

El diagrama de flujo, siendo uno de los aspectos fundamentales a tomar en cuenta en la realización de actividades o procesos que deben seguirse en la realización de las funciones de un área o departamento. Gómez (2002), define un diagrama de flujo como las representaciones simbólicas o pictóricas de un procedimiento administrativo. Según Franklin (2002), son la representación de la sucesión en que se realizan las operaciones de un procedimiento y/o recorrido de formas o materiales, en donde se muestran las unidades administrativas o los puestos que intervienen en cada operación descrita. Rodríguez (2002), por su parte argumenta que el diagrama de flujo es la técnica utilizada para representar gráficamente los procedimientos y muestran las unidades administrativas que intervienen.

---

<sup>8</sup> [http://es.wikipedia.org/wiki/Diagrama\\_de\\_flujo](http://es.wikipedia.org/wiki/Diagrama_de_flujo)


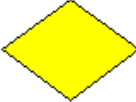






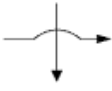

En base a lo anterior, se concluye que un diagrama de flujo es una representación gráfica utilizada para describir simbólicamente las etapas de un procedimiento.

Álvarez (2002)<sup>9</sup>, considera a los diagramas de flujo como una herramienta importante a desarrollarse en un procedimiento, ya que sirven para describir las etapas de un proceso; apoyar el desarrollo de procedimientos; dar seguimiento a los productos; identificar a los clientes y proveedores de un proceso; planificar, revisar, diseñar y documentar procesos; facilitar el entrenamiento de nuevos empleados y hacer presentaciones directivas. Algunas ventajas que proponen Franklin y Gómez (2002), de los diagramas de flujo son las siguientes: favorecen la comprensión del proceso a través de mostrarlo como un dibujo, el cerebro humano reconoce fácilmente los dibujos; un buen diagrama de flujo reemplaza varias páginas de texto, permiten identificar los problemas y las oportunidades de mejora del proceso; se identifican los pasos redundantes, los flujos de los procesos, los conflictos de autoridad, las responsabilidades, los cuellos de botella, y los puntos de decisión; muestran las interfaces cliente-proveedor y las transacciones que en ellas se realizan; facilitando a los empleados el análisis de las mismas; son una excelente herramienta para capacitar a los nuevos empleados y también a los que desarrollan la tarea, cuando se realizan mejoras en el proceso. Por otra parte Álvarez (2002), comenta que en los diagramas de flujo o flujogramas, se emplean símbolos gráficos para representar los pasos o etapas de un proceso, mismos que se muestran a continuación en la figura 2.1

---

<sup>9</sup> ÁLVAREZ TORRES, Martín G. (2002, Mexico). "Manual para elaborar políticas y procedimientos." 9ª reimpresión. Editorial Panorama.

**Figura 2.1 Simbología Para Diagramas De Flujo**

	<b>Inicio/Final</b> Se utiliza para indicar el inicio y el final de un diagrama; de Inicio sólo puede salir una línea de flujo y al final sólo debe llegar una línea		<b>Decisión</b> Indica la comparación de dos datos y dependiendo del resultado lógico (falso o verdadero) se toma la decisión de seguir un camino del diagrama u otro
	<b>Entrada/Salida</b> Entrada/Salida de datos por cualquier dispositivo (scanner, lector de código de barras, micrófono, parlantes, etc.)		<b>Impresora/Documento.</b> Indica la presentación de uno o varios resultados en forma impresa
	<b>Entrada por teclado.</b> Entrada de datos por teclado. Indica que el computador debe esperar a que el usuario teclee un dato que se guardará en una variable o constante		<b>Pantalla</b> Instrucción de presentación de mensajes o resultados en pantalla
	<b>Acción/Proceso</b> Indica una acción o instrucción general que debe realizarse (operaciones aritméticas, asignaciones, etc.)		<b>Conector Interno</b> Indica el enlace de dos partes de un diagrama dentro de la misma página
	<b>Flujo/Flecas de Dirección</b> Indica el seguimiento lógico del diagrama. También indica el sentido de ejecución de las operaciones		<b>Conector Externo</b> Indica el enlace de dos partes de un diagrama en páginas diferentes

Fuente: FRANKLIN FINCOWSKY, Enrique Benjamín, (Mexico) “Organización de Empresas: Análisis, Diseño y Estructura.” Editorial McGraw-Hill.

La simbología anterior se utiliza para representar operaciones específicas en la creación de los diagrama de flujo; existe una gran variedad de símbolos los cuales es necesario conocer y utilizar, ampliando así las posibilidades de elaborar un diagrama más claro y comprensible para crear un proceso lógico y con opciones múltiples adecuadas.

Por otra parte Álvarez (2002), argumenta que cuando los miembros de un equipo conocen perfectamente su parte del proceso, pero no conocen bien el proceso completo, el diagrama de flujo les suministrara la información que les hace falta, logrando así una mejor comprensión; ya que una figura dice más que mil palabras.

El documentar los procedimientos en un manual, tanto de manera narrativa como a través de un diagrama de flujo, tiene como finalidad uniformar o estandarizar las actividades realizadas en las diferentes áreas que forman a la organización, indicando al personal involucrado y asignando a los responsables de su ejecución, lo cual genera que no exista duplicidad de funciones, facilita la integración, se mejoran los sistemas y aumenta la eficiencia de los empleados.

## 2.9. UNIDAD DE ORGANIZACIÓN Y MÉTODOS

Para Enrique Franklin es: “El órgano de asistencia técnica incorporado de forma específica a la organización para proponer e instrumentar medidas de racionalización administrativa, las cuales por su naturaleza pueden aportar elementos de peso para activar y mejorar las labores internas”.

Se puede agregar que esta unidad está a nivel de staff por el asesoramiento que brinda a los diferentes niveles de la organización, colabora en la modernización o modificación de cualquier parte de la organización cuando es necesario (p.8)<sup>10</sup>

## 2.10. FIBRAS TEXTILES

La fibra textil es toda aquella que se pueda hilar y tejer. Se puede aprovechar una fibra como material textil a partir de sus características como:

- Suavidad
- Brillo
- Capacidad de elongación
- Resistencia a la rotura
- Capacidad de conservación térmica
- Posibilidades de blanquearla y teñirla
- Posibilidad de lavarla

---

<sup>10</sup> FRANKLIN, Benjamín y GÓMEZ CEJA, Guillermo (2002, Mexico). Organización y métodos. Un enfoque competitivo. Editorial McGraw-Hill

- Resistencia a las inclemencias climáticas

Ninguna de las fibras conocidas satisface completamente todas estas exigencias. Por ende cada fibra es adecuada sólo para la confección de los tejidos que exigen sus mejores propiedades. Así por ejemplo, la lana conserva el calor, es elástica y flexible, pero es sensible a la fricción por lo que no es recomendable su uso para ropa de cama, cocina o mesa.

**Figura 2.2** Fibra De Alpaca.



Fuente: Archivo Incalpaca.

Las fibras se dividen en:

### 2.10.1. Fibras naturales

Son todas aquellas que han sido producidas por la naturaleza sin la intervención del hombre.

- **Fibras animales:** Son aquellas que se obtienen directamente de los animales. Ejm: Alpaca, Llama, Lana, etc.
- **Fibras vegetales:** Son aquellas que se obtienen de distintas plantas, semillas, o partes fibrosas de las plantas. Ejm: Algodón, Lino, etc.
- **Fibras minerales:** Son aquellas que se obtienen del reino mineral. Ejm: Amianto o Asbesto.

### 2.10.2. Fibras Químicas

Son las que se obtienen a través de procesos químicos. • Fibras sintéticas: Son las que provienen de polímeros sintéticos. Ejm: Poliéster, Nylon, Acrílico, etc.

### 2.10.3. Fibras artificiales

Son aquellas que provienen de polímeros naturales. Ejm: Viscosa, Acetalo, Modal, etc.

La finura de las fibras animales se determina por su micronaje. A menor micronaje mayor finura. Las fibras animales más finas del mundo se muestran a continuación en el cuadro 2.1.

**Cuadro 2.1 Clasificación Por Micronaje De Fibras Finas.**

<b>Fibra de:</b>	<b>Micronaje</b>
Vicuña	10-12
Conejo de angora	11-15
Oveja merino	12-22
Guanaco	13-18
Yak	15-17
Cabra Cashmere	15-19
Alpaca	17-30
Camello	18-26
Llama	19-46
Cabra de angora	26-36

Fuente: Manual de Vendedores Kuna

## 2.11. CAMÉLIDOS SUDAMERICANOS

Desde tiempos muy remotos el hombre de los andes ha utilizado las pieles y la fibra de los animales para protegerse del frío, del sol, de la lluvia, etc. Las fibras de animales mayormente utilizadas provenían de la Vicuña, el Guanaco, la Alpaca y la Llama.

**Figura 2.3** Camélidos Sudamericanos



Fuente: Archivo Incalpaca.

### 2.11.1. La vicuña

Las vicuñas son animales silvestres que habitan en la zona alto-andina, en el Centro Sur del Perú, a más de 4000 m.s.n.m. entre temperaturas que fluctúan los 15C° sobre cero y 18C° bajo cero.

Su fibra es considerada una de las más valiosas del mundo y es la más fina entre los camélidos sudamericanos. La coloración del vellón, en su mayoría, es de un hermoso color canela. Su fibra tiene un extraordinario valor textil por su suavidad y extrema finura.

Al ser un animal salvaje, la obtención de su pelo se realiza mediante un rito ancestral conocido como Chacu, que consiste en la participación de una gran cantidad de comuneros que se reúnen en torno al animal hasta atraparlo y trasquilarlo manualmente.

**Figura 2.4** Vicuña



Fuente: Archivo Incalpaca.

### **2.11.2. El Guanaco**

El Guanaco es el camélido con mayor capacidad de adaptación. La mayor parte se halla ubicada en el extremo sur del continente, entre los 1,000 y 4,000 m.s.n.m.

Su fibra es considerada la segunda de mayor finura luego de la vicuña. La coloración del pelaje es similar en casi todos los guanacos, variando del marrón oscuro rojizo, al marrón más claro con tonos amarillentos arcillosos.

Estos animales viven en estado salvaje pero también han sido domesticados por el hombre, por lo que su fibra se obtiene a través de la venta que proveedores ofrecen mediante su cuidado en criadores especiales.

**Figura 2.5 Guanaco**



Fuente: Archivo Incalpaca.

### **2.11.3. La Alpaca**

La Alpaca es el camélido de mayor población (de la población de camélidos, esta representa el 80%) Habita la cordillera de los Andes, en un habitat inhóspito a 4,200 m.s.n.m. La alpaca tiene una gama de 16 colores naturales que van desde el color blanco hasta el negro, pasando por todas las gamas de marrones y grises.

Existen dos tipos de Alpaca: la Alpaca Suri (es la más escasa, su pelo es largo y lacio) y la Alpaca Huacaya (la más común, de pelo corto y esponjoso)

Su fibra, mediante un proceso de escojo, se clasifica por su finura. Las diferentes selecciones de fibra de Alpaca ordenadas de mayor a menor finura son:

- Alpaca Royal: menos de 20 micrones
- Alpaca Baby: 20.1 – 22.5 micrones
- Alpaca Finca: 22.6 – 24.0 micrones
- Alpaca Superfine: 24.1 – 26.5 micrones
- Alpaca Huarizo: 26.6 – 30.5 micrones
- Alpaca Adulto: más de 30.5 micrones

**Figura 2.6 Alpaca**



Fuente: Archivo Incalpaca.

#### 2.11.4. La Llama

La llama es la cosmopolita de los camélidos porque habita diversas latitudes y es considerada la de mayor tamaño.

Existen dos tipos de llamas. Las llamas Lanudas o Chaku que poseen abundante fibra densa, y la Ccara que sirve mayormente como animal de carga ya que su fibra es menos abundante. La carne de Llama, al igual que la de la Alpaca, se consume comúnmente en la zona andina del Perú.

**Figura 2.7 Llama**



Fuente: Archivo Incalpaca.

## 2.12. PROCESO PRODUCTIVO

### 2.12.1. Crianza

La crianza de Alpacas en el Perú es una actividad ancestral que data de hace aproximadamente 6000 años. Esta actividad es realizada hasta el día de hoy por miles de familias localizadas en los Andes Peruanos en altitudes que oscilan entre los 3000 y 5000 metros sobre el nivel del mar.

**Figura 2.8** Proceso de crianza



Fuente: Archivo Incalpaca.

### 2.12.2. Esquila

Las alpacas se esquilan una vez al año y producen en promedio unas 5 libras de fibra por animal. La primera esquila se realiza de forma manual a los dos años del animal entre los meses de noviembre y marzo. Las familias comercializan los derivados de la alpaca en distintos mercados. La lana recién llega a las industrias después de haber pasado hasta por seis diferentes intermediarios.

**Figura 2.9** Proceso de esquila



Fuente: Archivo Incalpaca.

### 2.12.3. Escojo

El escojo de la fibra de alpaca es el proceso de selección de las fibras de acuerdo a su finura o micronaje. Dicha tarea es realizada de forma manual. En el vellón de una Alpaca existen diferentes calidades de fibras: Royal, Baby, Finca, Superfine, Huarizo, Guesa o Mixed Pieces. Cada una se diferencia por su finura y por la edad del animal. Así, cuando un animal va creciendo, su fibra va engrosando.

La fibra de Alpaca se escoge en ocho colores básicos, empezando en el blanco y finalizando en el negro. Una vez escogida y clasificada, es enviada en fardos separados para iniciar el proceso de transformación industrial con el lavado.

**Figura 2.10 Proceso de escojo**



Fuente: Archivo Inalpaca.

### 2.12.4. Descerdado

Cuando una confección textil contiene cerdas de más de 30 micrones, se produce la sensación de “picazón”. Por ello, en este paso, los pelos con un grosor mayor a 30 micrones son separados de las fibras finas. De igual manera, se extraen los grumos e impurezas que pueda presentar.

Este proceso se realiza íntegramente de forma manual y puede tomar un promedio de 1 semana para extraer 1 kilogramo de fibra.

### Figura 2.11 Proceso de descordado



Fuente: Archivo Incalpaca.

### 2.12.5. Lavado y secado

El proceso de lavado elimina el exceso de grasa, tierra y algunas impurezas vegetales de la fibra de Alpaca antes de iniciar su transformación en hilos. Se utilizan detergentes bio-degradables que se aplican en concentraciones muy bajas. La fibra pasa hasta por cinco tinas distintas que contienen el detergente bio-degradable con agua a diferentes temperaturas. La fibra es finalmente secada para continuar con el proceso textil.

### Figura 2.12 Proceso de lavado y secado



Fuente: Archivo Incalpaca.

### 2.12.6. Cardado

Mediante el cardado se eliminan ciertas impurezas o anomalías en la fibra, y se ordena longitudinalmente para formar la mecha. La mayor cantidad de impurezas está constituida por materiales vegetales que vienen en la fibra, producto del manejo rudimentario de las Alpacas en las comunidades de los Andes Peruanos.

**Figura 2.13** Proceso de cardado y fibra cardada



Fuente: Archivo Incalpaca.

### 2.12.7. Peinado

La fibra pasa luego por los peines que terminan de eliminar impurezas, fibras cortas y los “neps” ó enredos de fibras. La fibra se transforma entonces en unas cintas que se enrollan formando lo que se conoce como “Tops”. A partir de éstos se pueden confeccionar los diferentes tipos de hilados. Los Tops son productos industriales que se exportan desde el Perú a diversos países del mundo.

**Figura 2.14** Maquina de peinado



Fuente: Archivo Incalpaca.

### 2.12.8. Teñido

La fibra de Alpaca se puede teñir a una infinidad de colores. Sin embargo, para teñirla a la mayoría de colores, en especial los claros, sólo se puede utilizar la fibra de color blanco. Por ello, tiene una mayor rentabilidad. En la empresa las fibras son teñidas mediante un colorante poco nocivo con el medio natural.

**Figura 2.15 Cartas de color e hilo teñido.**



Fuente: Archivo Incalpaca.

### 2.12.9. Hilado

En este proceso, la mecha es adelgazada y convertida en hilo por medio de procesos de estiraje, torsión y fijación de esta torsión. Se obtiene un hilo libre de imperfecciones y nudos que se presenta en diversas formas tales como conos o madejas. Los hilados pueden ser hechos 100% de fibra de Alpaca o pueden ser combinados con otros materiales como la oveja, la seda y materiales sintéticos.

**Figura 2.16 Conos de hilo.**



Fuente: Archivo Incalpaca.

### 2.12.10. Tejido de punto

Existen tres técnicas para realizar tejidos de punto: el crochet, palillo y la máquina. En todas ellas el principio radica en entrelazar los hilos para formar una malla. Esta puede ser más o menos ligera o gruesa dependiendo del tipo de hilo y aguja que se usen. Una persona tarda entre 1 y 5 días en tejer una prenda. En las máquinas modernas computarizadas se logra tejer hasta 200 prendas por día. Este tipo de tejido se utiliza para prendas como sacos, chalinas, chompas, etc.

### Figura 2.17 Prendas de punto



Fuente: Archivo Incalpaca.

### 2.12.11. Tejido plano

El tejido plano consiste en la elaboración de telas. Estas se pueden hacer en telares manuales ó mecánicos. En ambos, el principio radica en el entrelazado de hilos que forman la urdiembre con otros transversales que forman la trama. El grosor de los hilos determina que la tela sea pesada ó ligera y mediante la repetición de los hilos de la trama y urdiembre, se pueden obtener dibujos que van desde rayas y cuadros hasta complicados diseños. Las telas se someten a un proceso de acabado que busca realzar las características naturales de la fibra de Alpaca tales como la suavidad y el brillo. Este tejido se utiliza en especial para abrigos, sábanas, frazadas, etc.

**Figura 2.18** Chalinas de tejido plano y máquina de telares

Fuente: Archivo Incalpaca.

### 2.12.12. Confecciones

Es el proceso por medio del cual se transforma las telas en prendas. La tela se tiende en grandes mesas donde se realizan los trazados con ayuda de sistemas computarizados para luego cortarlas utilizando tijeras electrónicas unipersonales. Una vez que se obtienen las piezas que conforman la prenda, se procede a la unión de estas con costuras. Cuando la prenda se arma, se procede a realizar el planchado, el colocado de etiquetas y el empaclado.

**Figura 2.19** Confecciones

Fuente: Archivo Incalpaca.

## CAPITULO 3

### DIAGNOSTICO SITUACIONAL DE LA EMPRESA

#### 3.1 RESEÑA HISTÓRICA.

##### 3.1.1 El Grupo Inca

El origen del GRUPO INCA se remonta al año 1957, cuando se funda en Arequipa la primera sociedad PAC S.A. (Patthey & Corzo) encargada del acopio clasificación y comercialización de la fibra de alpaca, piedra angular de lo que hoy conocemos como GRUPO INCA. Desde sus inicios el grupo tuvo la visión de ir incorporando valor a la materia prima que trabajaba.

En 1964 se adquirió la primera planta de lavado, peinado y cardado de fibra de alpaca en el Perú, INCA TOPS S.A.

A principios de los ochenta se crea INDUSTRIAL TUMI S.A., encargada de la producción de tejidos de punto, especializada en sweater de alpaca, algodón y mezclas para las marcas más prestigiosas del mundo de la moda como Loft, Cacharel, Paul Smith, Polo Ralph Laurent, entre otras. Combina la tradición textil peruana con la tecnología electrónica moderna, produciendo dos colecciones al año: Otoño-Invierno elaborada con la fibra más fina de la vicuña, guanaco, Alpaca, Llama, Lana y Primavera-Verano, donde utiliza el algodón peruano de reconocida calidad internacional.

A mediados de los ochenta se creó CONDOR TIPS S.A., dedicada a la confección de telas de alpaca, permitiendo combinar moderna tecnología y experiencia para obtener telas cuya suavidad, calidez y atractiva combinación de colores y diseños son reconocidos por los mercados más exigentes de Europa, Asia, Norte y Sur América. Es la única empresa en el mundo que produce y comercializa prendas de vestir con la fibra de los 4 camélidos Sud Americanos.

Tras poco más de una década de experiencia se fusionan Cóndor Tips e Industrial Tumi dando origen a INCALPACA TPX S.A.

KERO PPX S.A. es la empresa que trabaja pieles y cueros, creando así accesorios de línea fina y resuelta.

La filosofía del GRUPO INCA se resume en su slogan “TRABAJANDO CON LA NATURALEZA”.

### **3.1.2 Incalpaca**

Corrían los años 1979 – 1980 y la visión de don Francis O. Patthey de conferir mayor valor agregado a los productos elaborados sobre la base de fibra de Alpaca, fue cobrando vida.

Así el 29 de Noviembre de 1980 se constituyó la compañía Cóndor Textiles Peruanos Suizos S.A. –CONDOR TIPS S.A.- con la finalidad de establecer una planta textil que se dedicara a la producción de hilados cardados y tejidos planos finos de Alpaca y otras mezclas de valiosas fibras como lana, cashmere, mohair, angora y seda.

La construcción de las instalaciones se llevó a cabo en 1982. Posteriormente, se fueron montando las máquinas y los equipos para dar inicio, finalmente, al inicio de producción el 22 de abril de 1983.

Con el pasar del tiempo, CONDOR TIPS se fue consolidando en el mercado nacional e internacional como una empresa de prestigio; que fue convocando una amplia cartera de clientes que exigían una mayor cantidad de productos nuevos e ingeniosos.

Por ello, en diciembre de 1996, CONDOR TIPS se incorporó por fusión a industrial TUMI S.A., empresa dedicada a la fabricación de chompas y otros tejidos de punto.

Consecuentemente, los miembros de la dirección decidieron cambiar la razón social de ambas empresas por una que pudiese consagrar el concepto general que se intentaba transmitir. Así se dio inicio a Incalpaca Textiles Peruanos de Exportación o INCALPACA TPX.

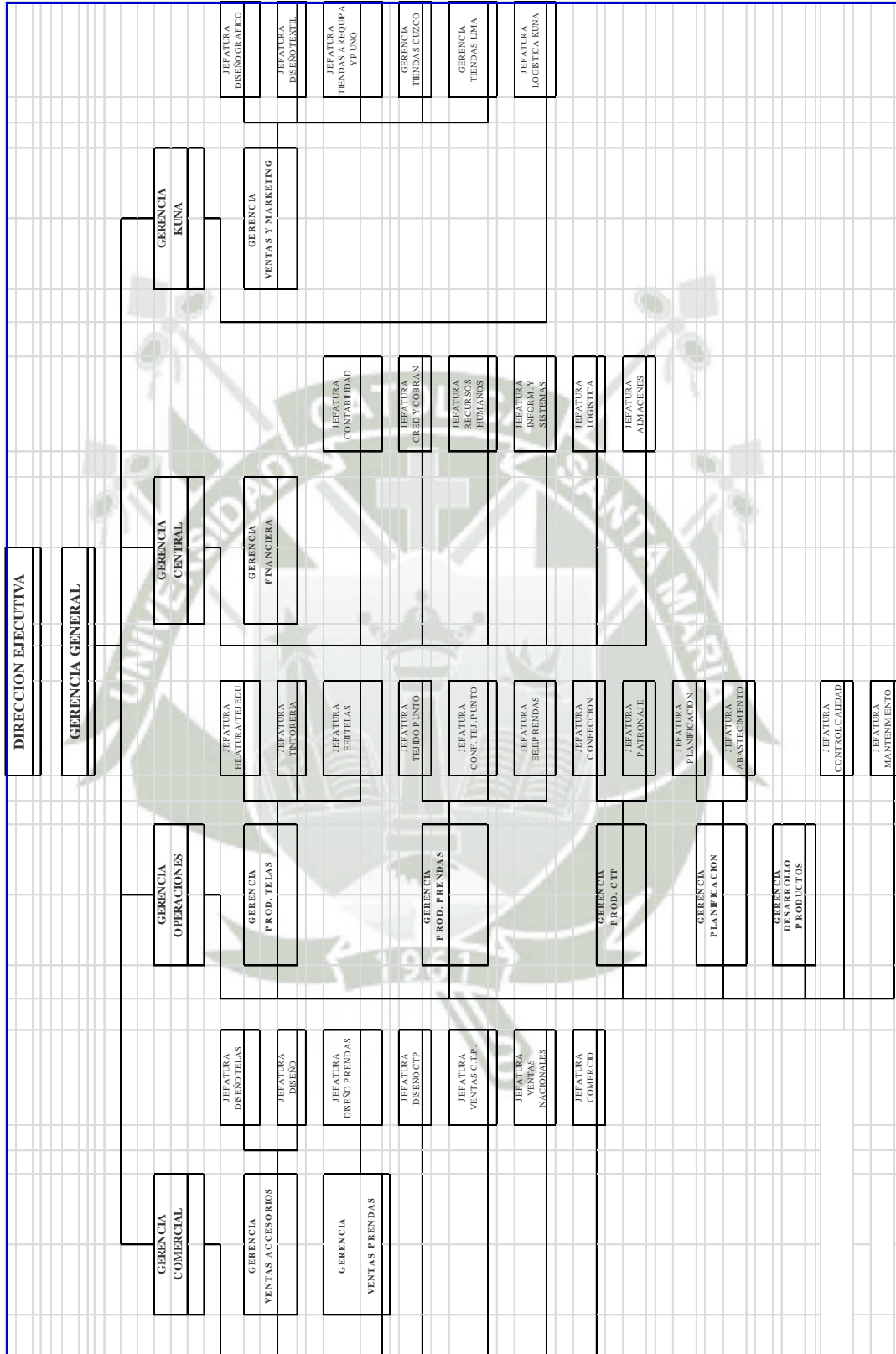
Subsiguientemente, INCALPACA TPX incorpora también a Inti Raymi S.A. y a la compañía Kantu CPX S.A., ambas empresas dedicadas a la confección y venta de prendas textiles.

A través de todos estos años, gracias a tecnología de punta y a la valiosa contribución de todo nuestro personal, INCALPACA ha sido capaz de posicionar exitosamente sus productos tanto en el mercado nacional como en el internacional, no sólo bajo los nombres de las más prestigiosas casas de modas del mundo, sino también bajo sus conocidas marcas: TUMI y CONDOR y sus tiendas Kuna.



3.1.2.1 Organigrama de Incalpaca

Figura 3.1 Organigrama de Incalpaca



Fuente: Archivo Incalpaca

### 3.1.3 KUNA

Con toda la experiencia adquirida por Incalpaca TPX (dedicada a la exportación de productos terminados, como chompas, abrigos, accesorios y telas para las más prestigiosas marcas del mundo con los más exigentes estándares de calidad) decide desarrollar su propia marca originalmente dirigida al mercado turístico dentro del Perú, así nace Alpaca 111. El éxito fue rápido y en poco tiempo se llegó a abrir más de 16 tiendas en el Perú.

Luego de esto es que se decide desarrollar una marca propia para posicionarla a nivel internacional. En consideración que la marca Alpaca 111 era en sí un nombre genérico difícilmente apropiable y no representaba todo lo que la empresa ofrecía: nos limitaba a la Alpaca, cuando en realidad utilizábamos varias fibras peruanas: llama, alpaca, guanaco, vicuña y también algodón además de otras fibras naturales, se decidió cambiar el nombre de la marca y relanzarla con una nueva imagen de carácter internacional.

Así nace KUNA, que optó por un concepto muy original: que tiene su origen en los Andes con una personalidad diferenciada, propia y auténtica, como lo demuestra su imagen.

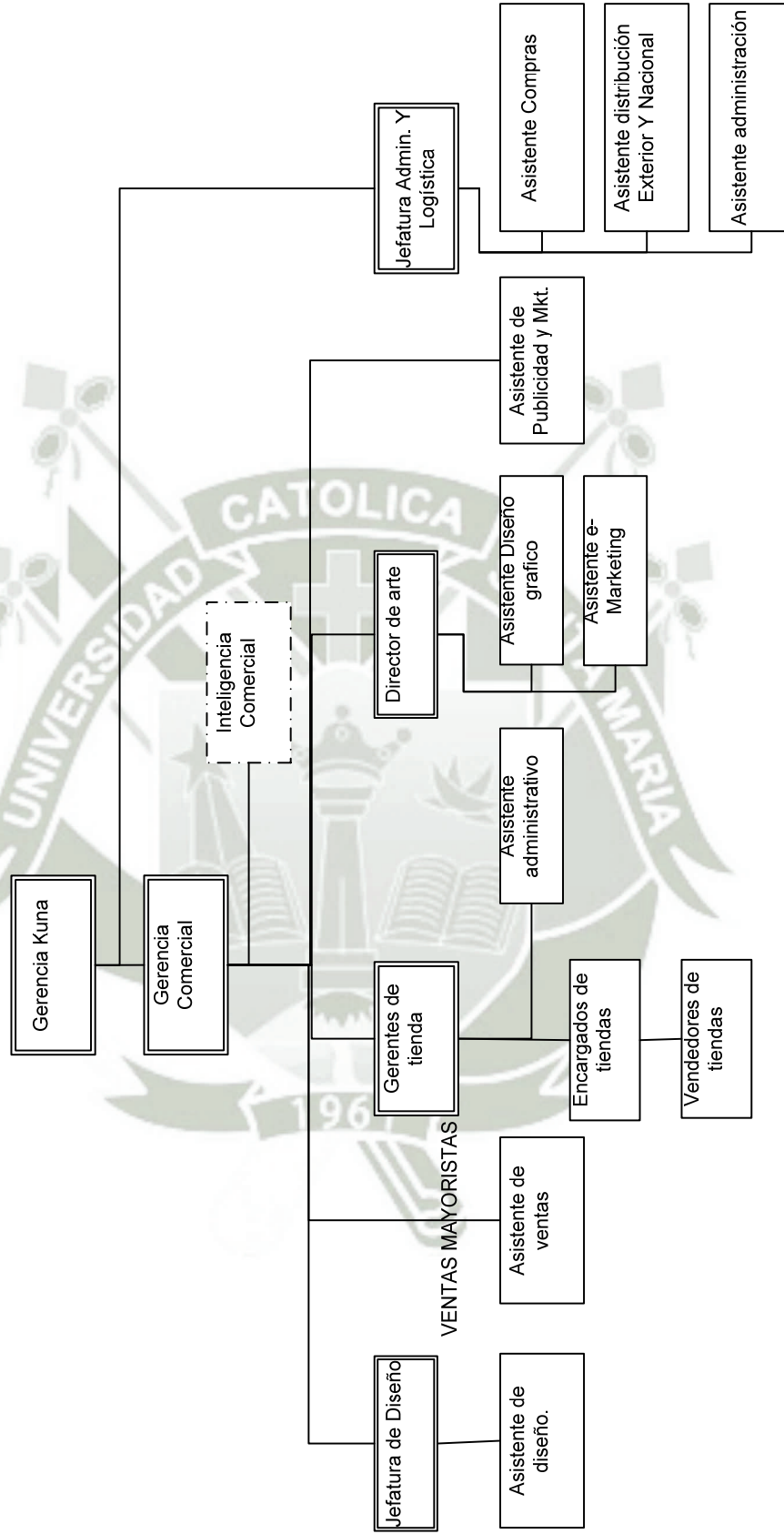
KUNA, produce sus productos en base a un meticuloso cuidado y preservación de los camélidos andinos, educando a los criadores y fomentando la obtención de calidad a través de una cuidadosa selección, y elaboración de prendas y accesorios.

El nombre Kuna comunica el origen de la marca y se apropia de una herencia andina. Los atributos que el nombre Kuna transmite son:

- Origen
- Cuna de Artesanos
- Autenticidad
- Capacidad de Pregnancia
- Estética
- Diferenciación
- Internacionalidad
- Los colores de la marca están inspirados en los mantos y telares de los tejidos andinos: El verde, evoca la naturaleza y el rojo provoca sensaciones cálidas.

3.1.3.1 Organigrama de Kuna.

Figura 3.2 Organigrama Kuna



Fuente: Elaboración propia

## 3.2 NEGOCIO

### 3.2.1 Producto Kuna

Los productos que se vende en Kuna están orientados principalmente a turistas de negocios y de vacaciones de un nivel socio económico alto a mediano alto, y también se cuenta con público local de similar estrato.

Los diseños Kuna están siempre influenciados por las últimas tendencias de moda a nivel internacional, tanto en color como en forma, siempre con alguna reminiscencia étnica peruana.

Las prendas son principalmente elaboradas con fibra de alpaca, en sus distintas calidades y en mezcla con diferentes fibras naturales.

Los artículos que se vende en tiendas se dividen en:

- Confecciones: Abrigos, casacas, sacones, capas, chalecos, etc.
- Tejido de punto: Chompas, cardigans, chalecos, ponchos, vestidos, chalinas, gorros, etc.
- Accesorios: Chalinas, chales, estolas, mantas, etc.
- Artículos de cuero: Casacas, chalecos, guantes, carteras, piel de avestruz, etc. Estos productos son fabricados por Kero PPX que es la empresa del grupo Inca que se especializa en artículos de cuero.

Anualmente Kuna cuenta con 2 colecciones que son lanzadas tanto a nivel nacional como a nivel internacional, a través de mayoristas para la región Europea, Americana, China y Australiana.

#### 3.2.1.1 Características del Producto

La marca Kuna es sinónimo de calidad y prendas finas. En el cuadro 3.1 puede apreciarse las calidades que se utilizan comúnmente en cada una de las colecciones por temporada.

**Cuadro 3.1 Clasificaciones de calidades por temporada.**

MATERIA PRIMA	Invierno	Verano
Royal Alpaca 100%	X	
Baby Alpaca 100%	X	
Superfine 100%	X	
Baby Alpaca 70%, Silk 30%	X	X
Baby Alpaca > 50%, otras fibras naturales < 50%	X	X
Fantasías mínimo 50% Alpaca, otras fibras < 50%	X	X
Vicuña 100%	X	
Guanaco 100%	X	
Guanaco 50% Lana 50%	X	
Algodón Pima 100%		X
Lino 100%		X
Bamboo		X

Fuente: Elaboración propia

### 3.2.1.2 Mix de producto

En el cuadro 3.2 puede apreciarse la clasificación dentro de cada una de las líneas de productos y a su vez los departamentos y temporadas para los cuales se desarrolla cada familia de prendas.

**Cuadro 3.2 Mix por familia de producto**

		Hombre	Mujer	Invierno	Verano
<b>Knitwear</b>	Chompas	X	X	X	X
	Chalecos	X	X	X	X
	Sacos	X	X	X	X
	Ponchos	X	X	X	X
	Vestidos	X	X	X	X
	Faldas	X	X	X	X
<b>Outherwear</b>	Abrigos	X	X	X	
	Sacones	X	X	X	

	Sacos	X	X	X	X
	Capas	X	X	X	X
	Casacas	X	X	X	X
	Blazers	X	X	X	X
	Chalecos	X	X	X	X
	Batas	X	X	X	X
	Ternos	X	X	X	X
	Pantalones	X	X	X	X
	Shorts	X	X		X
<b>Polería</b>	Pique m/c	X	X	X	X
	T-shirt	X	X		X
<b>Accesorios</b>	Chalinas	X	X	X	X
	Estolas		X	X	X
	Guantes	X	X	X	X
	Gorros	X	X	X	X
	Medias	X	X	X	
	Cinturones		X	X	X
	Guantes Peccary	X	X	X	
<b>Casa</b>	Mantas			X	X
	Cobertores			X	X
	Frazadas			X	
	Cojines			X	X
	Sabanas			X	X
	Edredones			X	
<b>Premium (Vicuña y Guanaco)</b>	Chompas	X	X	X	
	Chalinas	X		X	
	Estolas		X	X	X
	Capas		X	X	
	Abrigos		X	X	

Fuente: Elaboración propia

### 3.2.2 Sector:

Ubicada en el sector textil.

### 3.2.3 Misión Y Visión

Al hablar de la misión y visión de Kuna, es importante tomar en cuenta la visión y misión de Incalpaca, debido a que ambas de alguna manera deberán estar asociadas, ya que actualmente Kuna es una unidad de negocios que depende íntegramente de Incalpaca.

#### 3.2.3.1 Misión Incalpaca:

Somos un equipo socialmente responsable, especializado en transformar las fibras nobles de los andes, que con creatividad y calidad reconocidas, abrigamos a nuestros clientes

#### 3.2.3.2 Visión Incalpaca

Vestir al mundo con lo nuestro

#### 3.2.3.3 Misión KUNA:

En Kuna buscamos transmitir un estilo de vida (inspirado en la moda y la naturaleza) a través de prendas de vestir elaboradas con las mejores fibras que la naturaleza nos brinda, bajo altos estándares de calidad y moda internacional. En el proceso velamos por el cuidado de la naturaleza y generamos bienestar para el medio donde nos desarrollamos.

#### 3.2.3.4 Visión KUNA:

Ser la marca peruana referente de moda, calidad y exclusividad en fibras naturales.

### 3.2.4 Valores:

- Responsabilidad
- Respeto
- Honestidad
- Trabajo en equipo
- Creatividad
- Lealtad
- Vocación de servicio

### 3.2.5 Mercado Objetivo

El mercado objetivo son personas que buscan una marca o producto exclusivo. El sector geográfico en el cual se tiene mayor penetración es Argentina, Perú y Chile a nivel Latinoamérica.

Además se realiza distribución a otros continentes, pero en menores cantidades a través de distribuidores mayoristas. Entre los países a los cuales se llega son Estados Unidos, Suiza, Alemania, China, Japón, Australia y Nueva Zelanda.

### 3.2.6 Tiendas actuales

**Cuadro 3.3 Clasificación de tiendas por plaza**

PLAZA	TIENDAS	m2
Lima	Larcomar	161
	Av. Larco	198
	Av. J. Basadre San Isidro	225
	Museo Larco	20
	Duty Free	78
	Peru Plaza	115
	Boulevard Jockey Plaza	152
Cuzco	Regocijo	47
	Aeropuerto	48
	H Monasterio	27
	H Libertador Cuzco	58
	Aranwa	30
	Plaza de armas	92
Puno	Puno	56
	H Libertador Puno	22
Arequipa	Casona Santa Catalina	98
	H Libertador Arequipa	29
Chile	Alonzo de Cordoba	163
	Parque Arauco	50
Arequipa (outlets)	Tahuaycani	202
	Claustros	73

Fuente: Elaboración propia

El objetivo de la marca es continuar creciendo con tiendas propias en Perú y explorar nuevos mercados en países andinos como Bolivia, Ecuador, Colombia, continuar el crecimiento en Argentina y Chile y realizar estudios de factibilidad en Brasil.

También cuenta con un canal de Travel Retail en el cual participa en “duty frees” en Argentina (Aeropuerto Ezeiza y Aeroparque) Chile (Aeropuerto Santiago) Uruguay (Puerto de Montevideo y línea de Ferries Buque Bus) Ecuador (Aeropuerto Guayaquil).

### 3.2.7 Precio

KUNA maneja precios mayores al promedio del mercado.

**Cuadro 3.4 Rangos de precios por tipo de producto**

ITEM	KUNA
Estola	S/. 160 - S/. 180
Chalina	S/. 130 – S/- 160
Abrigo	S/. 650 - S/. 1500
Chompa	S/. 280 - S/. 380
Capa	S/. 750 - S/. 550

Fuente: Elaboración propia

También se manejan productos Premium de Vicuña y Guanaco con precios de U\$ 500 a U\$ 6,000

#### 3.2.7.1 Percepción del cliente:

- Los no clientes perciben que los precios son elevados para el mercado nacional
- Identifican los precios como “precios para turistas”.
- El precio de las prendas no es un impedimento para la compra en los clientes regulares pero sí manifiestan incomodidad en algunas prendas pues sienten que el precio no la justifica.
- Se estima un gasto promedio de 50 a 200 dólares por compra en la tienda
- Ambos segmentos manifiestan la ausencia de promociones y ofertas.

### 3.3 ANALISIS POR AREAS

#### 3.3.1 Análisis Área Técnica: Diseño Técnico.

A continuación se realiza la descripción detallada de las fases que se tiene en el diseño textil:

**Generación del Board de inspiración:** En esta etapa se estudian las nuevas tendencias de la moda, además se toma en cuenta las estadísticas de venta de la colección anterior. En esta etapa la jefe de diseño junto a su equipo comienzan a tomar ideas de las diferentes tendencias de la moda mundiales.

**Carta de colores:** En base al análisis de las nuevas tendencias, se definen los colores básicos a utilizarse en el estilo de la colección.

**Definir materia prima - hilado:** En esta etapa se define que calidades y que combinación de calidades se utilizaran así como los tipos de fibras (alpaca, vicuña, cachemir, guanaco, lana de oveja) y las proporciones que se aplicaran de las mismas en la colección.

**Desarrollo de Colección:** En esta etapa se procede a realizar los bosquejos de los modelos de prendas a realizar teniendo en cuenta los procesos ya mencionados.

**Desarrollo de fichas técnicas/ prototipos:** En esta fase se lleva a cabo las especificaciones del producto, es decir, se incluirá dentro de la ficha técnica detalles como medidas, materiales a usar, insumos, colores, galga, etc. Todas estas especificaciones servirán para la producción de los diferentes prototipos de prenda a realizar en la colección.

**Lanzamiento de contratos Prototipos:** En esta etapa se realiza el lanzamiento del contrato de producción de prototipos, esta podrá ser realizado por Inalpaca o por terceros. Se realiza la entrega de la ficha técnica con las especificaciones mencionadas para su producción.

**Focus group:** Este servirá para poder tener una idea clara de los intereses del público, en esta etapa se define cuales serán las cantidades que se harán por cada modelo, las tallas en

las cuales se deberá tener mayor énfasis. Existiendo casos de modelos que podrán ser anulados por la falta de aceptación de este grupo de evaluación

Generalmente este tipo de dinámicas se realizan con personas que tengan el perfil de cliente de Kuna, dentro del mismo estarán las gerentes y administradoras de tiendas de las diferentes plazas (Lima, Cusco, Arequipa, Puno, Argentina, Chile), así como los agentes mayoristas de distribución en el extranjero.

**Fitting:** Esta etapa sirve para realizar la evaluación de los prototipos, evaluando detalles de cómo se verá, que modificaciones se pueden realizar en la misma, así como detalles a agregar o mejorar.

**Fichas técnicas producción / hojas de insumos:** En esta etapa en base a las modificaciones realizadas, los cambios hechos y las falencias identificadas, se procede a realizar los arreglos de las fichas técnicas, las cuales servirán ya para el lanzamiento de los contratos de producción.

**Lanzamiento de contratos Salesman Samples y Producción:** Se lanza los contratos de producción con las especificaciones de lo que se comprará ya sea a Incalpaca o a terceros. Los mismos incluyen las fichas técnicas.

**Photosamples:** Se realiza una muestra fotográfica de las prendas de la colección, las cuales tendrán diferentes fines:

- Sesión fotográfica de la colección que se está lanzando
- Exposición y muestra de los productos.

#### **3.3.1.1 Personal del área de diseño técnico:**

Actualmente dentro del área de diseño técnico se cuenta con un jefe de área que es en realidad la cabeza en el input creativo con que se cuenta, la señora Silvie Patthey, nuestra diseñadora realiza viajes a ferias alrededor del mundo de las cuales tomará gran parte del input para la creación de la colección.

Dentro del área trabajan además 4 asistentes de diseño, quienes tendrán como función principal, colocar cada uno de los diseños en las hojas técnicas necesarias para la

producción de los modelos, ya que sin las mismas sería imposible que exista la comunicación entre el área de diseño y el departamento de producción de la fábrica, ya sea Incalpaca o terceros.

### **3.3.1.2 Problemas Identificados En El Departamento De Diseño Técnico:**

Algunos de los problemas identificados dentro del departamento de diseño técnico son:

El tiempo de llevar a cabo el planteamiento de la colección no es óptimo. Si bien es cierto Kuna cuenta con un time and action que actúa como un cronograma de las fechas que deberían seguirse para la elaboración de la colección y cada uno de los procesos que esta encierra. Durante varios años se suscita el problema de que no se tiene la colección terminada en el momento preciso. Este retraso genera un retraso general en el lanzamiento de la colección, ya que el resto de procesos se retrasan.

Existe una dependencia de un único proveedor en todas las líneas con las que se cuenta, siendo Incalpaca en un 100% el proveedor de todos los modelos. Esto genera dependencia en la disponibilidad de la planta para la entrega de modelos de producción, dependencia de colores, stocks entre otros problemas que desencadenan a partir de esto.

Actualmente se cuenta con 5 líneas de producto, sin embargo no se está trabajando en opciones para la diversificación de las líneas de productos, por ejemplo podría tenerse una línea de carteras, accesorios o zapatos, sin embargo el departamento de diseño no está trabajando en este sentido.

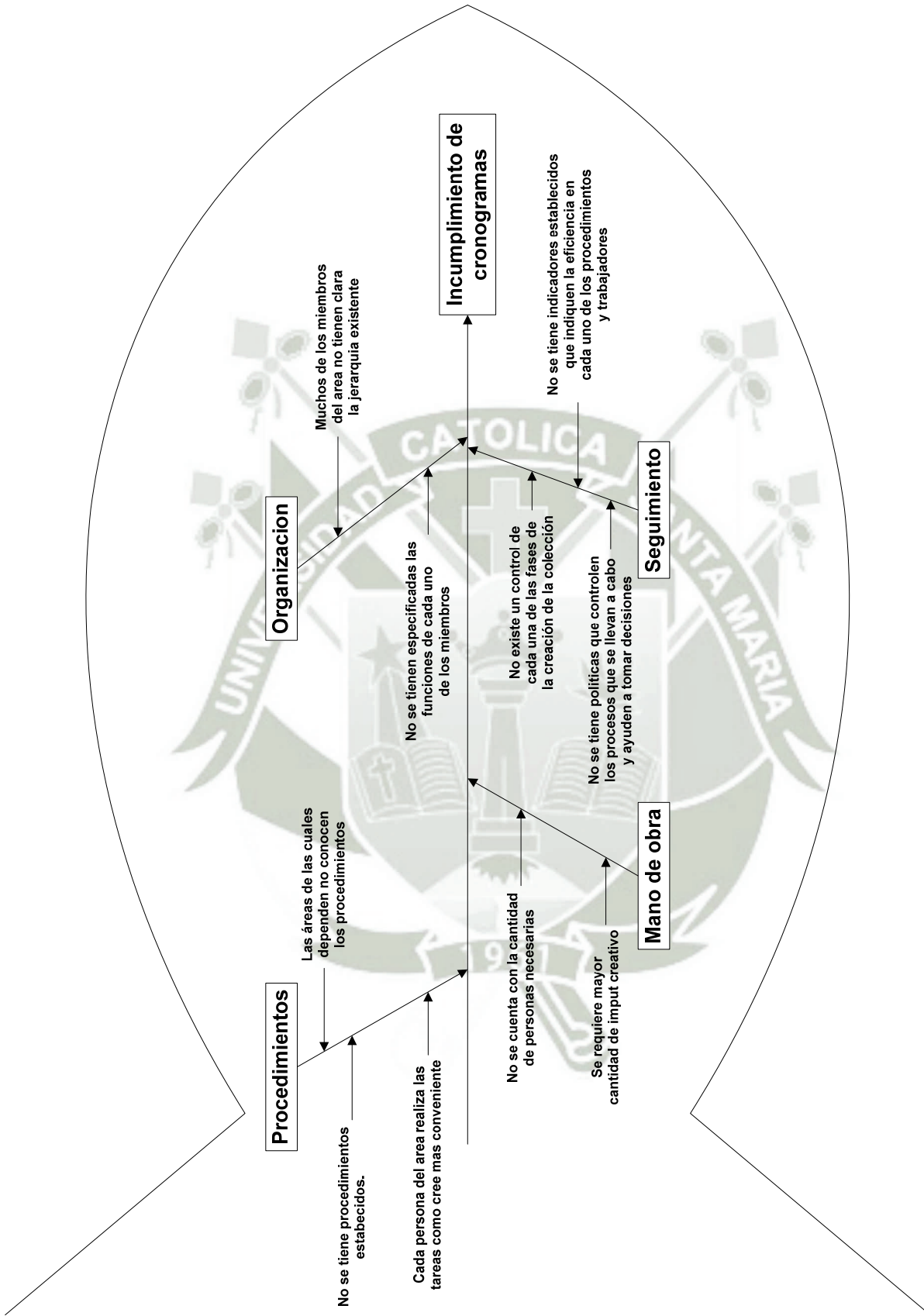
Podría hasta cierto punto considerarse una falencia el hecho de que la base principal creativa este centrada en una sola persona, ya que la conceptualización de las colecciones cae únicamente bajo la responsabilidad de la diseñadora de Kuna, en este sentido sería recomendable incrementar la base creativa, teniendo nuevos inputs creativos e implementando mayor cantidad de focus group los cuales ayuden a orientar mejor las colecciones que se van lanzando.

Luego de evaluar todos estos problemas se determino que el principal problema identificado es la falta al cumplimiento de fechas y cronogramas en tanto se procede a

hacer una recopilación de algunas de las causas que podrían estar llevando a que suceda este problema. Esta identificación se realiza a través de un diagrama Ishikawa.



Cuadro 3.5 Diagrama Ishikawa Área de Diseño textil.



Fuente: Elaboración propia

### 3.3.2 Análisis Departamento De Marketing

Para poder analizar al departamento de marketing es importante analizar primero el estatus actual de la marca como tal, el posicionamiento que se tiene y las labores que viene realizándose.

**Posicionamiento Actual:** KUNA está posicionada como una marca que tiene productos de alta calidad internacional y prendas finas, principalmente de invierno por su relación con la alpaca. Para un segmento del público local Kuna es una marca que vende productos “souvenir” orientada exclusivamente hacia el público extranjero.

**Posicionamiento deseado:** Una propuesta de moda que tiene productos de alta calidad internacional y prendas finas, hechas con las mejores selecciones de fibras naturales con colecciones tanto de invierno como de verano y media estación.

El área de marketing se encarga de realizar la promoción de la marca Kuna a través de diversos medios de promoción, entre ellos se tiene:

**Cuadriplejos:** Este año se han producido 2 catálogos de dos cuerpos que serán distribuidos a las personas que se encuentran inscritas en la Base de datos de suscriptores de El Comercio.

**Anuncio en revistas:** Se realiza publicaciones en las ediciones de los meses de mayo y junio. Algunas de las revistas en las cuales se publica son:

- Cosas (1 página)
- Casas (1/2 página)
- In Lan (1 página)
- Vogue (2 páginas)
- Privee (1 página)
- Peru Guide (1 página)

**Publicidad en aeropuertos:** se coloca paneles en los aeropuertos a nivel Nacional.

**Figura 3.3** Aeropuerto de Cuzco



Fuente: Archivo Kuna

**Figura 3.4** Aeropuerto de Arequipa



Fuente: Archivo Kuna

**Campañas puntuales:** se realizan campañas en temporadas especiales, el equipo de diseño gráfico se encarga de realizar el arte de cada una de estas campañas, y el equipo de marketing se encarga de la difusión de estas campañas.

Día de la madre: en la figura 3.5 puede apreciarse el arte elaborado para la campaña realiza en el día de la madre el año 2011

**Figura 3.5** Arte campaña día de la madre 2011



Fuente: Archivo Kuna

Día del padre: en la figura 3.6 puede apreciarse el arte elaborado para la campaña realiza en el día del padre el año 2011

**Figura 3.6** Arte campaña día del padre 2011



Fuente: Archivo Kuna

**Blogueras:**

El departamento de marketing está encargado además del contacto permanente y renovación de contratos con blogueras, personas críticas de la moda, que cuentan con un blog reconocido en el medio, realizan publicaciones de Kuna y de los eventos en los cuales Kuna participa. Entre ellas se tiene a:

- Vanesa Rodríguez “LA VIDA DE SERENDIPITY”
- Lorena Salmon “FASHION JOLIK”

**Desfiles de lanzamiento:** El departamento de marketing se encarga también de todo tipo de eventos en los cuales participa nuestra marca, actualmente se realiza anualmente dos desfiles de lanzamiento de la colección de Invierno, uno en Arequipa y otro en Lima, en ellos se presenta aproximadamente 85 tenidas con los diferentes diseños, la duración del desfile es de aproximadamente 30 minutos. Al finalizar el desfile, se ofrece un coctel.

**Facebook y redes sociales:** El departamento de marketing está encargado de manejar una cuenta en Facebook con 6600 fans y de controlar las visitas a la web de Kuna. Así mismo se encarga de la actualización permanente en temas de e-marketing y posicionamiento en redes sociales.

**3.3.2.1 Personal del departamento de Marketing:**

Dentro del área de marketing actualmente trabajan siete personas:

Dos personas están encargadas íntegramente de la labor de marketing, participación en eventos y posicionamiento de la marca.

Cinco personas encargadas de la parte grafica de marketing, las mismas se encargan de la elaboración de todo el material publicitario: posters, avisos, bambalinas. Una de estas cinco personas está encargada de la jefatura de este sub departamento de diseño grafico publicitario.

### 3.3.2.2 Problemas Identificados En El Departamento De Marketing

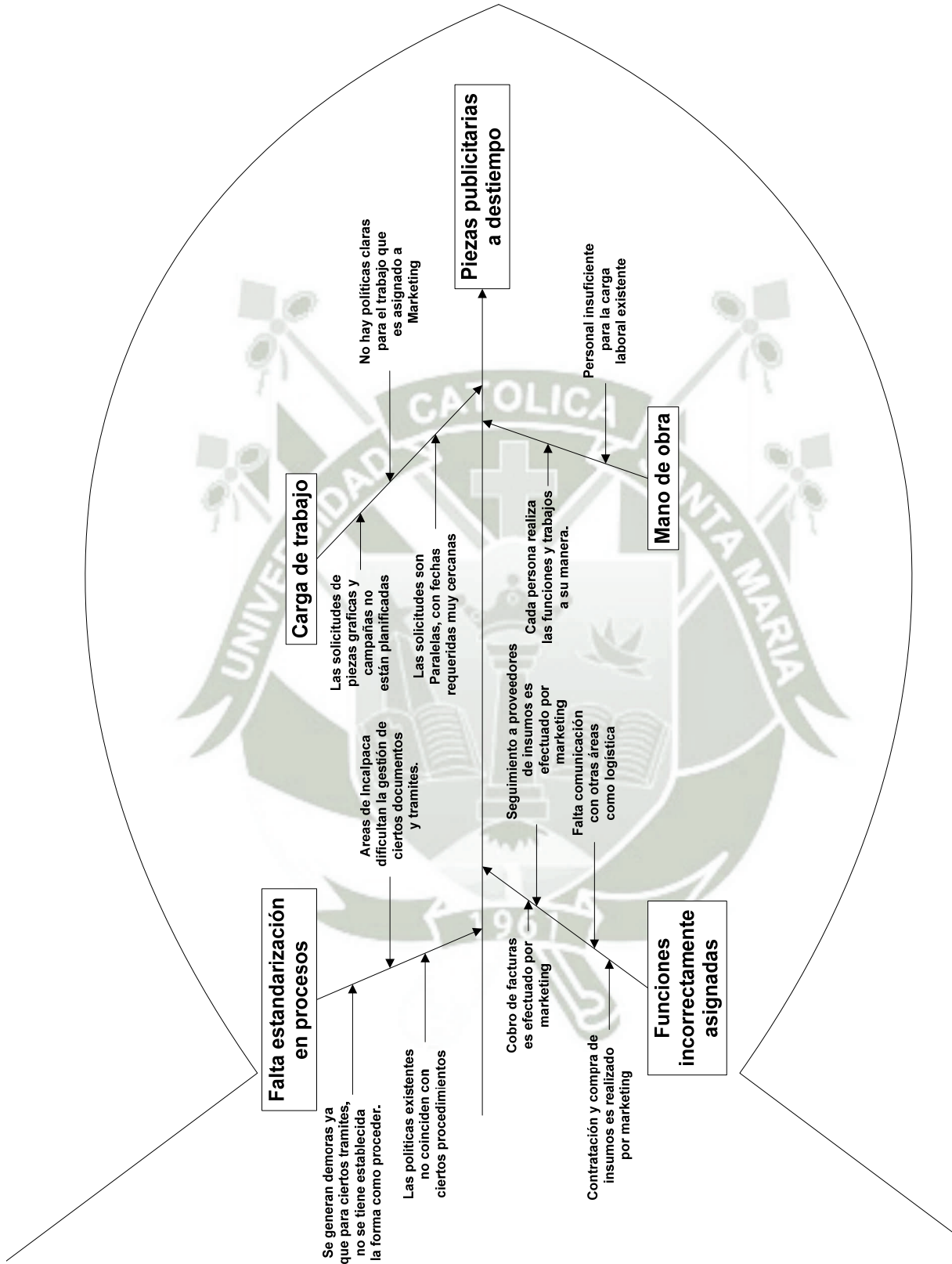
Uno de los problemas que presenta el departamento de marketing es que no se trabaja actualmente en función de un cronograma estructurado de marketing, que incluya todos los eventos, promociones y participaciones de la marca.

Otro gran problema es que el sub departamento de diseño grafico recibe diferentes requerimientos por parte de los clientes internos, estos requerimiento no están programados y en tanto van atendiéndose de forma dinámica, mas no bajo una planificación. Podría denominarse esto como un trabajo de “apagar incendios”, si bien es cierto se busca la mejor forma de hacerlo, pero sin tener una guía de cómo proceder ni una planificación y asignación de recursos.

Otro de los problemas existentes en el departamento de marketing es que actualmente no se mide la eficiencia de los medios de comunicación que se utiliza. Realizar esta función ayudaría a tener una idea clara del impacto de cada uno, y poder sacar mayor provecho de aquellos que tengan mayor eficiencia.

Debido a que el objetivo principal del departamento de marketing es que no se cuente con el material necesario para publicitar la marca, ya sea en el mercado interno como externo; el hecho de que no se tenga a tiempo todo el material publicitario representa un problema que debería ser resuelto inmediatamente. Por esta razón a continuación se evalúa este problema y sus probables causas.

Cuadro 3.6 Diagrama Ishikawa Área de Marketing



Fuente: Elaboración propia

### 3.3.3 Análisis Departamento De Logística Y Abastecimiento

El departamento de logística y abastecimiento tiene labores que incluyen:

- Realizar la distribución y abastecimiento regular a tiendas en todo el Perú: Lima, Arequipa, Puno y Cusco. Así como a las tiendas sucursales en Chile y Argentina.
- Realizar el embalaje de despachos al exterior, tanto a clientes web como a agentes mayoristas de distribución. Esto incluirá resolver solicitudes especiales que puedan tener los clientes del exterior en cuanto a distribución de cajas, embalados y rotulados; previa coordinación con el departamento de ventas exterior.
- La labor de almacenaje, la cual abarca diferentes sistemas de gestión como distribución, suministros, control de lotes o número de series, recepción, fraccionamiento, clasificación, ubicación, pesaje, preparación de los pedidos entre otros.

**Distribución Nacional:** esta se realiza por vía terrestre, a través del servicio cargo de la empresa de transportes Cruz del Sur.

Esta es utilizada para la distribución del producto a tiendas, ya sea para los lanzamientos de la colección como para la reposición periódica.

Así mismo esta es aplicada para el envío de prendas del almacén central en Arequipa al puerto o al aeropuerto del Callao en Lima según corresponda, para los despachos al exterior.

#### **Distribución Chile, Argentina, Mayoristas y clientes Web.**

Para realizar los envíos a la sucursal de Chile, Argentina, clientes web y agentes mayoristas la modalidad a utilizar dependerá del volumen de envíos.

En el caso de la sucursal de Chile y Argentina por ejemplo: Debido a que la mayoría de envíos son para abastecer parcialmente a las tiendas, serán menores a 1000 Kg, por lo cual no justifica un envío vía marítima.

Una vez que un envío supera los 1000Kg será más conveniente enviarlo vía marítima, siendo este incluso más conveniente que la vía terrestre.

**Cuadro 3.7 Modalidades y características de envío**

	<b>MARITIMO</b>	<b>AEREO</b>
<b>MODALIDAD</b>	Única	Carga Normal: 80% Courier o carga express: 10%
<b>PORCENTAJE DE VECES QUE SE UTILIZA</b>	10 %	90 %
<b>TIEMPO</b>	Argentina (15 días) Chile (10 días) Web (1 mes aprox.)	4- 5 días
<b>CARGA</b>	Por encima de 1000 Kg	Courier (hasta 10Kg) Carga Express (hasta 100 Kg) Normal (hasta 1000 Kg)

Fuente: Elaboración propia

### 3.3.3.1 Personal del departamento de Logística y Abastecimiento:

Dentro del área de logística y abastecimiento se tiene creados los siguientes puestos:

- Jefe de logística y abastecimiento.
- Asistente de compras (1)
- Asistente de distribución tiendas (1)
- Asistente de distribución sucursales (1)
- Asistente administrativo (1)
- Almacenero (18)

El asistente de compras está encargado de toda la gestión de compras a proveedores, ya sea a Incalpaca que representa el mayor proveedor de Kuna, como proveedores de prendas de mayor participación y proveedores de insumos.

Los asistentes de distribución se encargan de supervisar y realizar el abastecimiento constante de tiendas, ya sea nacionales como las tiendas de la sucursal de Chile y Argentina.

El asistente administrativo se encarga de toda la tramitación administrativa correspondiente de manera exclusiva a Kuna; si bien gran parte de los trámites administrativos como empresa son realizados por el área de administración de Incalpaca, existen determinados trámites administrativos para la marca.

Almacén tiene designadas 18 personas, las cuales se encargan de la labor de embalaje, despacho y operación logística tanto a tiendas, sucursales, como a clientes web y mayoristas.

### **3.3.3.2 Problemas Identificados En El Departamento De Logística Y Abastecimiento**

Uno de los principales problemas identificados dentro del área de logística y abastecimiento es la compra que se realiza, actualmente se tiene problemas en 2 sentidos:

La compra es excesiva, actualmente no se está realizando un análisis de stocks en almacenes comparado con la compra realizada y los volúmenes de venta proyectado, lo que desencadena en sobre stocks al finalizar la campaña.

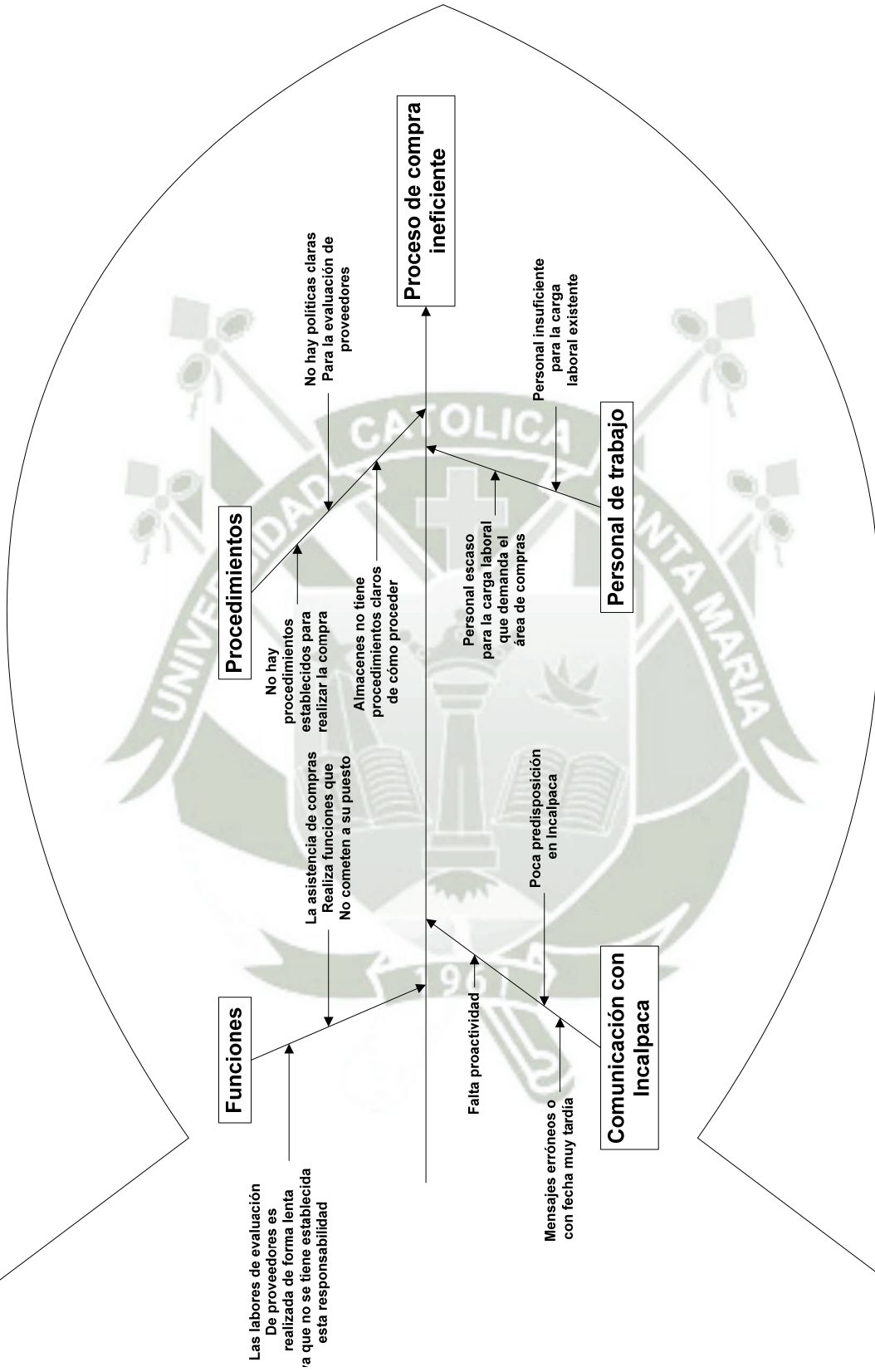
El proceso de compra es bastante tedioso y complicado, se tiene constantemente problemas con el abastecimiento por parte de Incalpaca, ya que existen caídas de producción, lo cual hace necesario un seguimiento constante a los tiempos y entregas de producción.

El proceso de abastecimiento a la sucursal de Argentina es bastante complicado, se requieren muchas autorizaciones y tramites, los cuales requieren mucho tiempo y esfuerzo.

Actualmente no se tiene informes periódicos automáticos, que ayuden a controlar los avances, eficiencia, niveles de ventas e inventarios, lo cual hace que esto sea un proceso pesado, que demanda mucho tiempo y no es posible obtenerse con frecuencia.

Debido a que el problema principal y que mayores retrasos genera es el seguimiento constante en la gestión de compra, se analizará este a detalle para identificar las causas principales de esto.

Cuadro 3.8 Diagrama Ishikawa Área de Logística



Fuente: Elaboración propia

### **3.3.4 Ventas Tiendas, Ventas Web Y Ventas Mayoristas.**

#### **3.3.4.1 Ventas tiendas**

La labor de ventas en tiendas, manejo de personal organización está a cargo de cada gerencia de acuerdo a la plaza que corresponda (Arequipa, Puno, Cusco, Lima). Cada gerencia es responsable del buen manejo y gestión Comercial y Administrativa de los puntos de venta a su cargo, al igual que de la prospección y análisis de mercado nacional y/o extranjero, apuntando al incremento de los niveles de ventas y la participación en el mercado de la marca KUNA, participando activamente en el planeamiento y definición de metas de crecimiento. Asimismo, es el/la principal responsable de aplicar y ejecutar las estrategias de ventas, administrativas u otras, necesarias y adecuadas para asegurar el logro de las metas y objetivos planteados por la Gerencia a cargo y el Plan Estratégico de la Organización, generando la retroalimentación suficiente, oportuna y adecuada que permita que la oferta de la compañía sea siempre atractiva y competitiva para su mercado.

Cada gerencia tiene a su cargo a un equipo de ventas conformado por encargados de tienda, vendedores, conserjes y asistente administrativa.

Dentro de las ventas a nivel nacional en tiendas, existen problemas como:

- Abastecimiento en tiendas irregular.
- Errores y problemas con el sistema retail que se utiliza.
- Diferencias de inventarios.
- Personal poco motivado, lo que desencadena en rotación elevada

#### **3.3.4.2 Mayoristas y Web**

La colección Kuna, o una parte de ella, es vendida a precios wholesale a un grupo exclusivo de agentes de distribución mayoristas. Los mismos cuentan con representantes en las regiones que tienen bajo su representación. Estos representantes se encargarán de colocar la colección en tiendas o boutiques cuya finalidad es vender los artículos directamente al consumidor final. Kuna no concede representaciones o franquicias y no paga comisión por ventas.

Es importante indicar además que los productos de Kuna vendidos sobre una base wholesale, no pueden ser comercializados a terceros con otra etiqueta o marca que no sea

Kuna. Este es un requisito indispensable para poder establecer relaciones comerciales con clientes potenciales al por mayor. No se aceptan modificaciones al producto, salvo un cambio de código de barra o hang tags descriptivos de prenda.

Además de los clientes mayoristas, se cuenta con un grupo importante de clientes web, que compran volúmenes inferiores, pero cuya fidelidad es importante mantener. Este grupo exclusivo de clientes, pasa por una evaluación. Los mismos deben cumplir dos criterios para poder ser parte de estos clientes:

- Compras superiores a US\$1000
- No pertenecer a ninguna de las regiones en las cuales actualmente ya se cuenta con un agente de distribución.

Las ventas a través de la Web y a Mayoristas se realizan a través de los asistentes de ventas, quienes se encargan de la atención y contacto con el cliente, de la comunicación con los mismos, la colocación de contratos de venta y el seguimiento a los despachos.

Actualmente se tiene problemas como:

Información y bases de datos incompletas, cada área (diseño, compras, comercial) maneja información diferente, y esto dificulta el trabajo de informar al cliente acerca de modificaciones en los productos. Para uniformizar la información para todas las áreas se tendría que trabajar un Excel compartido entre diseño, comercial y compras

El ingreso manual de los pedidos de clientes consume demasiado tiempo de cada uno de los asistentes de ventas, es un proceso repetitivo y que no genera mayor valor agregado. Debería buscarse la forma de sistematizar este proceso mecánico

Los reportes de ventas detallados mensuales y semanales que se elaboran son tediosos de realizar ya que su elaboración es manual. Debería evaluarse la forma de obtener estos reportes del departamento de sistemas de Incalpaca

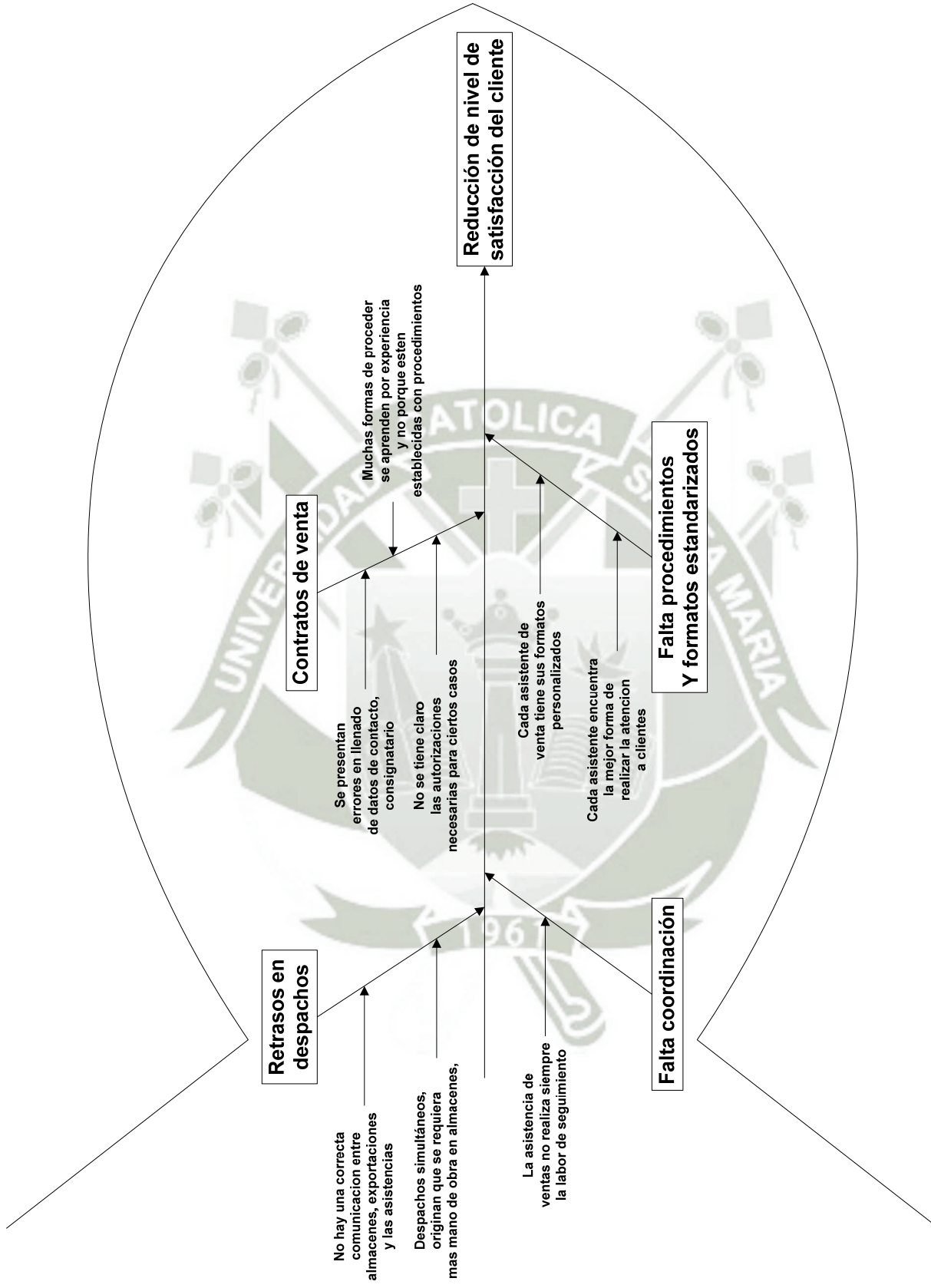
Existe demasiada flexibilidad con las solicitudes de los clientes, hace falta establecer políticas con los mismos, en lo que respecta a temas como cancelaciones de pedidos,

modificaciones de fechas de despacho, modificaciones de pedidos, en cuanto a modelos y cantidades.

El mayor problema al cual se podría llegar si no se solucionan cada una de las causas es a llegar un bajo nivel de satisfacción del cliente. A continuación se realiza un análisis de las causas que podrían desencadenar en esto.



Cuadro 3.9 Diagrama Ishikawa Área de Ventas



Fuente: Elaboración propia.

## CAPITULO 4

### METODOLOGÍA DEL TRABAJO

#### 4.1 INTRODUCCION

Actualmente Kuna no cuenta con procedimientos definidos, en tanto resulta necesario estructurar la metodología que se utilizara para el levantamiento de la información.

El presente capitulo expondrá el detalle de cómo se llevará a cabo el procedimiento de levantamiento de la información, análisis y planteamiento de cada uno de los procesos que se estandarizará.

#### 4.2 ÁREAS INVOLUCRADAS.

Es importante definir cada una de las áreas con las cuales será necesario revisar cada uno de los procedimientos:

- **Ventas.-** se considera las ventas a clientes de la web y mayoristas. Así mismo se considera las ventas internas realizadas en tiendas Kuna y outlets. Se considera también el servicio post venta que incluirá los reclamos, devoluciones y consultas de clientes.
- **Compras.-** se considera el proceso de compra ya sea de prendas, confecciones y accesorios a Incalpaca, como de mercadería a terceros. Incluye los procesos desde el momento en que es realizada la estimación y proyección de compra, el seguimiento a la misma y la transacción de compra como tal.
- **Almacenamiento y transferencias.-** se considera el proceso de almacenamiento en almacén central, distribución de almacenes, almacenamiento en tiendas y transferencias entre almacenes.

### **4.3 ELABORACIÓN DE PROCEDIMIENTOS.**

El procedimiento que se llevará a cabo en la elaboración de los procedimientos de Kuna será el siguiente:

#### **4.3.1 Planeamiento**

Como primer paso de esta etapa se armará el plan de trabajo a utilizar, las herramientas que se considerarán y los recursos que se necesitará.

Se establecerá además el objetivo que se persigue, así como los métodos de trabajo adoptados, calendarización de actividades, documentos que se emplearán.(cuestionarios, formatos, etcétera), responsables del proyecto, unidades involucradas, inventario de información a captar y distribución del trabajo.

Este planeamiento será supervisado por la jefatura de administración y Logística, por ser quien apoyará directamente en la elaboración del manual y supervisará su avance.

#### **4.3.2 Levantamiento inicial**

Se realizará un levantamiento inicial del procedimiento con el área que este mas involucrada con el procedimiento, siendo la primera opción realizar el levantamiento de la información con la persona responsable del área o en segunda opción con la persona que mayor experiencia tenga en realizar el procedimiento correspondiente.

Es importante realizar este levantamiento de información inicial con el personal operativo ya que sus opiniones y comentarios son de gran ayuda, puesto que ellos tienen a su cargo las actividades rutinarias, por lo que pueden detectar limitaciones o divergencias en relación con otros puntos de vista o contenido de documentos.

Los esfuerzos de recopilación se enfocarán en el registro de hechos que permitan conocer y analizar información específica y verdaderamente útil para el manual, pues de lo contrario se puede incurrir en interpretaciones erróneas, lo cual genera retraso y desperdicio de recursos. Esta actividad exige mantener una relación constante con las fuentes internas emisoras de la información.

Para recabar la información, será necesario acudir a diversas fuentes, entre las que destacan los archivos documentales, en los que se localizan las bases jurídico-administrativas que rigen el funcionamiento y actividades; los funcionarios y empleados quienes pueden aportar

información adicional para el análisis, diseño e implantación de procedimientos; y las áreas de trabajo que sirven para tener la visión real de las condiciones, medios y personal que operan los procedimientos.

Las técnicas que se propone utilizar para recabar la información necesaria son:

- Investigación documental.
- Entrevista directa.
- Observación de campo
- Consulta a sistemas de información
- Encuestas

#### **4.3.3 Investigación documental.**

Se empleará la técnica de selección y análisis de cualquier documentación escrita que contenga datos de interés relacionados con los procedimientos en cada una de los campos anteriormente especificados. Para ello se propone revisar documentos tales como manuales de tiendas, políticas establecidas, memorándums oficiales de normatividad, actas de reuniones y todos aquellos que contengan información relevante para el estudio.

#### **4.3.4 Encuesta.**

Este método implicará la realización de entrevistas personales con base en una guía de preguntas elaborada con anticipación. Dependiendo de la accesibilidad que se tenga a la personas y a su disponibilidad de tiempo se utilizará también cuestionarios, a fin de que las entrevistas tengan un contenido homogéneo. Las preguntas deberán ser claras y concisas, con un orden lógico, redacción comprensible, facilidad de respuesta y evitando realizar demasiadas preguntas. Asimismo, se incluirá un instructivo de llenado para indicar cómo contestarlo.

Las encuestas podrán realizarse en forma individual o reuniendo a directivos y empleados de una misma área o que intervienen en la misma clase de tareas.

También se recabará información de clientes y proveedores que interactúan con la organización.

#### **4.3.5 Observación directa.**

Este recurso se utilizará en el área física donde se desarrolla el trabajo de la organización. A partir del análisis de la información recabada se realizará una confirmación de la información conversando y verificando lo observado con algunas de las personas que prestan sus servicios en estas áreas complementando y afinando la información.

Otra forma consiste en que el jefe del área de trabajo realice la observación directa, comente y discuta algunos de los puntos con sus subordinados y presente los resultados de su análisis al investigador. La ventaja de este procedimiento radica en que debido a la familiaridad entre jefe y subordinados, la información puede ser más completa, pero habrá ocasiones en que los resultados no serán los deseados, debido a inhibiciones o problemas internos, o que pueda plantearse una situación que no corresponde a la realidad operativo

#### **4.3.6 Revisión de mecanismos de información.**

Será importante realizar una revisión del sistema de información que se utiliza, en el caso que el mismo sea utilizado en alguna parte del proceso, ya que este puede contener información valiosa para validar la información inicialmente levantada. Los nombres de documentos, denominaciones serán validados en este paso. El acceso a información interna o externa a la organización servirá como soporte al estudio

#### **4.3.7 Revisión de procedimientos y elaboración de manual**

Se revisará la información que haya sido levantada con la jefatura de administración y logística, ya que por pertenecer al nivel directivo será quién maneje información valiosa, ya que conocen si el conjunto de archivos y procedimientos responde a la realidad. En este paso será necesario realizar las modificaciones que corresponda.

Así mismo en este punto se revisará como se está realizando el proceso actual y cuál sería la mejor forma de hacerlo, es decir será necesario revisar que tareas podrían cambiarse, modificarse con el objetivo de optimizar el trabajo y lograr una mayor productividad en los miembros involucrados en cada proceso.

Las partes que se plantea contenga cada uno de los procedimientos son las siguientes:


- a) **Objetivo:** este identificará la finalidad hacia la cual deben dirigirse los recursos y esfuerzos para dar cumplimiento a este procedimiento. Lo que se pretende expresar en el mismo es el propósito de la existencia del procedimiento en un periodo determinado; el objetivo debe responder a la pregunta "qué" y "para qué".
- b) **Alcance:** este indicará la esfera de acción que cubren los procedimientos. Es decir se refiere a los procesos que se verán afectados por el procedimiento dentro de Kuna.
- c) **Responsables:** Se refiere a las unidades administrativas y/o puestos que intervienen en los procedimientos en cualquiera de sus fases, con una breve descripción del nivel de responsabilidad que tiene.
- d) **Generalidades:** Palabras o términos de carácter técnico que se emplean en el procedimiento, las cuales, por su significado o grado de especialización requieren de mayor información o ampliación de su significado, para hacer más accesible al usuario la consulta del manual.
- e) **Procedimiento:** Presentación por escrito, en forma narrativa y secuencial, de cada una de las operaciones que se realizan en un procedimiento, explicando en qué consisten, cuándo, cómo, dónde, con qué, y cuánto tiempo se hacen, señalando los responsables de llevarlas a cabo. Cuando la descripción del procedimiento es general, y por lo mismo comprende varias áreas, debe anotarse la unidad administrativa que tiene a su cargo cada operación. Si se trata de una descripción detallada dentro de una unidad administrativa, tiene que indicarse el puesto responsable de cada operación.
- f) **Flujograma del proceso:** Representación gráfica de la sucesión en que se realizan las operaciones de un procedimiento, en donde se muestran las unidades administrativas (procedimiento general), o los puestos que intervienen (procedimiento detallado), en cada operación descrita. Los diagramas representados en forma sencilla y accesible en el manual, brinda una descripción clara de las operaciones, lo que facilita su comprensión.
- g) **Evaluación del proceso:** En este punto se indica los puntos de control que se obtendrá del procedimiento planteado. El objetivo de estos reportes o indicadores es

evaluar el cumplimiento de procedimientos de acuerdo a los periodos de tiempo planteados. Cada evaluación de proceso tendrá las siguientes partes:

- h) **Reporte generado:** nombre del reporte o indicador que se generará
- i) **Generado por:** indicará la unidad administrativa que tendrá a su cargo la elaboración del reporte.
- j) **Periodo:** indicará la frecuencia de elaboración de este informe.
- k) **Revisado por:** indicará la unidad administrativa que se encargará de revisar dicho reporte y tomar acciones frente a estos resultados.
- l) **Registro de documentos:** este indica el archivo que se llevará de documentos generados en el procedimiento.

El formato que se utilizará para el encabezado de cada procedimiento se muestra en el cuadro 4.1

**Cuadro 4.1 Modelo cabecera procedimientos**

	<b>MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS</b>	Página 1 de 3  VERSION 1.0 Fecha
	<b>PROCESO DE ...</b>	CÓDIGO IA – MP – KU.0

Fuente: Elaboración propia

#### 4.3.8 Presentación Del Proyecto A Las Autoridades Competentes

Para depurar el contenido del proyecto, afinar sus parámetros y determinar su viabilidad operativa, este antes de su aprobación final será presentado a:

- Área (s) que intervendrá directamente en su aplicación, por lo cual tienen la obligación de conocer el proyecto en forma detallada.
- Áreas afectadas por la implantación del proyecto, ya que tendrán que cambiar o adecuarse.
- Área responsable del manejo de los manuales en Incalpaca: Organización y métodos.

#### 4.3.9 Segunda revisión de los procedimientos.

Después de la presentación del proyecto a las áreas involucradas, se esperará que las mismas presenten sus observaciones y anotaciones al manual, frente a las cuales se revisará y se hará las modificaciones en el caso que las mismas sean justificadas y aprobadas por la jefatura de administración y logística.

#### 4.3.10 Autorización del manual.

Finalmente el proyecto será presentado al gerente Kuna, para su aprobación. Una vez autorizado, el gerente Kuna se encargará de hacer del conocimiento de todos los niveles jerárquicos la intención que tiene la organización de elaborar el manual, resaltando los beneficios que de este esfuerzo se obtendrán, a fin de que todos brinden su apoyo durante el desarrollo del trabajo ya que sin este requisito, la labor de integración del manual se vería seriamente dificultada.

#### 4.3.11 Reproducción e implantación del manual.

Una vez que se tiene la autorización para la reproducción del manual, se coordinará con la jefatura de administración y logística para que éste sea reproducido para su distribución e implantación. Para este efecto, se suministrará los parámetros técnicos para el diseño de la impresión. Las unidades que se utilizará para la impresión del presente manual son las siguientes:

- Utilizar formatos intercambiables, a fin de facilitar su revisión y actualización.
- Los formatos serán de 28x21 cm (tamaño carta).
- Las gráficas o cuadros que por necesidad sobrepasen el tamaño carta, serán dobladas hasta lograr esta dimensión.
- Utilizar el método de reproducción en una sola cara de las hojas.
- Procurar que la división en apartados, capítulos, áreas y/o secciones queden separados por divisiones, las cuales presenten impreso este nombre.
- Que todo el documento quede integrado por carátula, portada, índice o contenido, introducción y cuerpo.

**Carátula:** es la cubierta o cara exterior del documento, que tiene como objetivo su identificación a través de los siguientes elementos:

- Nombre oficial de Incalpaca, y de Kuna como marca

- Logotipo oficial de la marca.
- Nombre genérico del manual en relación con su contenido.

La implantación del manual representará el momento crucial para traducir en forma tangible las propuestas y recomendaciones en acciones específicas para elevar la productividad, mejorar la coordinación y agilizar el trabajo.

El método de implantación que se utilizará será instantáneo, ya que la decisión de preparar el presente manual de procedimientos fue inicialmente aprobado por el gerente de Kuna, nivel más alto de la estructura organizacional de la marca, lo cual les confiere una naturaleza o validez casi obligatoria.

Para dar a conocer el manual se definirá una reunión oficial para su presentación y además se llevará a cabo reuniones de sensibilización, por medio de las cuales se puede incrementar la confianza y colaboración del personal, ya que a través de ellas se les comunican los objetivos propuestos y los resultados positivos que de ello puede resultar.

#### **4.3.12 Revisión del manual.**

La necesidad de revisar y actualizar los manuales de procedimientos surge al modificarse las tareas al interior de cada una de las áreas en Kuna. En ese sentido, cada una de las áreas involucradas con dichas modificaciones estarán obligadas a mantenerlos actualizados, conforme a las bases y los lineamientos vigentes, para lo cual, los responsable de las mismas deberán informar oportunamente a los responsables de elaborar el documento, sobre todo cambio que se origine y que se tenga que registrar en el mismo, a fin de que se realicen las adecuaciones correspondientes.

Asimismo se dará prioridad a la creación, revisión, y actualización de aquellos procesos que sirvan para atender acciones relacionadas directamente con el cliente Kuna ya sea en tiendas como a nivel web o mayoristas.

En este sentido se evaluará en forma sistemática las medidas de mejoramiento administrativo derivadas de la implantación del manual, así como los cambios operativos que se realicen en la organización.

Además se establecerá un calendario para la actualización del manual y se designará un responsable para la atención de esta función.

## CAPITULO 5

### PLANTEAMIENTO DE PROCEDIMIENTOS

#### 5.1. INTRODUCCION

El presente capítulo expone el trabajo realizado, luego de realizar el levantamiento de información, análisis, revisión, se obtuvo los siguientes procedimientos en cada una de las áreas analizadas.

#### 5.2. PROCESOS COMPRAS

##### 5.2.1. Proceso de análisis de compras

###### 5.2.1.1. Objetivo:

El presente procedimiento tiene por objetivo normar el proceso de análisis, selección y compra que realiza Kuna; determinando un presupuesto de compra.

###### 5.2.1.2. Alcance:

El proceso de compra tiene un alcance amplio, en este caso se está considerando el proceso desde el análisis de que y cuanto va a comprarse, así como la definición de si esto se produce en Incalpaca o se compra a terceros.

Es decir no considera los procesos específicos para la compra a cada uno de los proveedores anteriormente mencionados.

###### 5.2.1.3. Responsables:

- La jefatura de diseño KUNA y la gerencia comercial KUNA tienen la responsabilidad iniciar el proceso analizando que se va comprar.
- La Gerencia Comercial tiene la responsabilidad de consolidar las órdenes de compra propuestas por Administradores de Plaza y clientes mayoristas.

- La asistencia de compras será la encargada del monitoreo de nuevos insumos e insumos genéricos.
- La Gerencia Comercial está encargada de enviar a las Administradoras de Plaza los parámetros y recomendaciones de compra.
- Los administradores de plaza, luego de haber revisado con los encargados de tiendas los parámetros enviados por la Gerencia Comercial generan una propuesta de compra.
- La jefatura de administración y Logística será la responsable de proporcionar a la Gerencia Comercial los costos consolidados de la colección.

#### **5.2.1.4. Generalidades:**

- Análisis inicial, estudio para determinar que producto se comprara, involucrando una serie de procesos que se describen a detalle en los procesos de diseño y lanzamiento de colecciones.
- Hoja de costos, documento enviado por estudios industriales en el orden de una por cada modelo solicitado, el cual ayudara a la determinación de precios de venta al público.

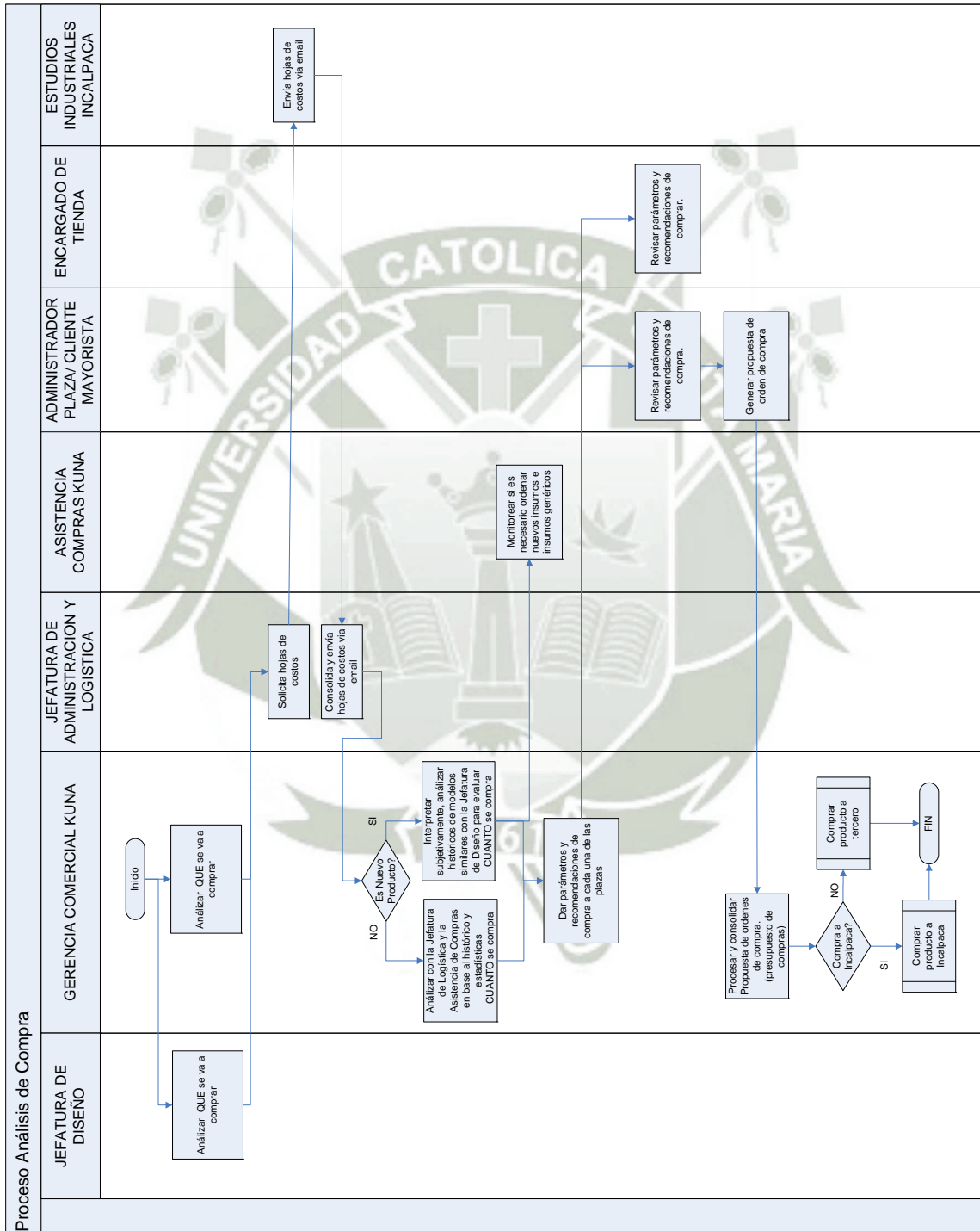
#### **5.2.1.5. Procedimiento:**

- La gerencia Comercial Kuna y el departamento de diseño determinan en base a tendencias de moda y temporada, estadísticas y percepción lo que formara parte de la colección.
  - Será la gerencia Comercial quien se encargue finalmente de la decisión de cantidades que se comprará.
- La Jefatura de Administración y Logística solicita a estudios industriales las hojas de costos. Una vez que estas son enviadas, se consolidan para facilitarlas a la Gerencia Comercial.
- En esta etapa la gerencia comercial debe determinar los costos y precio de venta al público de todos los modelos de la colección.
- La gerencia comercial en base a estadísticas analiza cuánto va a comprarse. En el caso de ser producto nuevo se realiza en base a data de productos similares. Para el caso de reordenes, se analiza con la asistencia de compras en base a históricos.

- La asistencia de compras será la responsable de realizar el monitoreo de insumos nuevos e insumos genéricos; y de ser necesario realizar las ordenes de los mismos.
  - La tarea de monitorear el abastecimiento de insumos tiene como objetivo supervisar si se compraron o no los insumos de forma tal que la disponibilidad de los mismos no retrase o perjudique las fechas de entrega.
- La gerencia comercial dará los parámetros y recomendaciones a cada uno de los administradores de plaza y mayoristas, los cuales analizarán estos con los encargados de tiendas.
  - Los parámetros y recomendaciones para la compra son dados a los administradores de plazas, será tarea de estos, revisar dichas recomendaciones con los encargados de cada tienda.
- Cada administrador de plaza será el responsable de generar una propuesta de compra, la cual será consolidada por la gerencia Comercial para generar la orden de compra.
- La Gerencia Comercial Kuna determina un presupuesto de compra por mercado/tienda y las administradoras de tiendas determinan cuanto y que producto de la colección se va a comprar por tienda por temporada.
- La Gerencia Comercial determina si la producción será hecha por Inalcapa o a través de terceros.

#### **5.2.1.6. Flujograma Del Proceso:**

IA-DF-KU.010 Proceso de análisis de compra



#### 5.2.1.7. Evaluación Del Proceso:

- **Reporte generado:** Estadísticas revisadas para definir cantidades de compra  
**Generado por:** Jefatura Administración y Logística  
**Periodo:** Por colección.  
**Revisado por:** Gerencia Comercial Kuna
- **Reporte generado:** Consolidado con órdenes de compra (presupuesto de compra)  
**Generado por:** Gerencia Comercial y de Marketing  
**Periodo:** Por colección  
**Revisado por:** Jefatura de administración y Logística.

#### 5.2.1.8. Registro De Documentos:

En el presente documento no existen documentos impresos para su archivo.  
Los documentos enviados via email son archivados en el histórico de cuentas de correo manejado por el área de Sistemas.

### 5.2.2. Proceso de Compra Incalpaca

#### 5.2.2.1. Objetivo:

El presente procedimiento tiene por objetivo normar el proceso de compra que realiza Kuna a Incalpaca. Procurando que se logre cumplir con los tiempos establecidos para cada uno de los procesos y llevar un control de los mismos.

#### 5.2.2.2. Alcance:

El proceso de compra tiene un alcance amplio, en este caso se está considerando el proceso desde el punto en que se envía el mail con la orden de compra a Incalpaca, incluyendo la producción hasta el momento en que se recibe la mercadería en los almacenes de Kuna.

**5.2.2.3. Responsables:**

- La asistencia de ventas de Incalpaca tiene la responsabilidad de la generación de los contratos de venta y de informar si se cumplirá o no con las fechas de entrega solicitada.
- La negociación de fechas de entrega estará a cargo de la Jefatura de Administración y Logística en función de los parámetros dados por la Gerencia Comercial.
- La gerencia comercial de Kuna tiene la responsabilidad del análisis de costos para la definición de los precios de venta al público.
- La asistencia de compra se encarga de hacer el seguimiento y cumplimiento de fechas de entrega. La asistencia de compra da el seguimiento sobre cualquier aspecto que pueda afectar el cumplimiento de fechas de entrega. (Insumos, materia prima, etc)

**5.2.2.4. Generalidades:**

- La tarea de monitorear el abastecimiento de insumos tiene como objetivo supervisar si se compraron o no los insumos de forma tal que la disponibilidad de los mismos no retrase o perjudique las fechas de entrega.
- El contrato de venta emitido por la Asistencia de Ventas de Comercial, debe consignar los precios de transferencia pactados.
- El área de planificación de Incalpaca será quien se encargue de analizar y Programar fechas de producción

**5.2.2.5. Procedimiento:**

- La gerencia comercial realiza el envío del e-mail con la orden de compra a la asistencia de ventas de Incalpaca, dejando en copia a la asistencia de compras Kuna y a la Jefatura de Administración y Logística.
- La asistencia de Ventas de Incalpaca genera el contrato de venta para Kuna. Ventas generará la orden de compra en un periodo de 24 horas. A partir de esta planificación empieza el análisis y programación de las fechas de producción. Las cuales son retransmitidas a los asistentes de ventas de Incalpaca quienes informarán si se podrá cumplir o no con las fechas solicitadas.

- La jefatura de administración y logística recibe un mail de confirmación de la asistencia de ventas de Incalpaca con la confirmación de las fechas de entrega, a partir de esta empieza el proceso de negociación con la asistencia de ventas de Incalpaca. De aceptarse la fecha propuesta se envía el mail de conformidad.
- A partir del mail de conformidad, la planta inicia la producción y el área de planificación lleva a cabo el cálculo de insumos y materia prima.
- La asistencia de ventas de Incalpaca debe informar a la jefatura de administración y logística cualquier atraso y/o cambio de fecha de producción, entrega de insumos, etc.
- La Jefatura de Logística revisara los retrasos, caídas o excedentes e informará las acciones a tomar a la Asistencia de ventas, con copia a la asistencia de compras y a almacenes.
  - El porcentaje máximo de aceptación de faltantes o excedentes es de un 5% por artículo (modelo, color y talla)
  - El porcentaje máximo de fallados será de un 2.5 % de la compra.
- La gerencia comercial procede a la definición de precios de venta al público para Perú, Chile, Argentina y Mayoristas. Los cuales son enviados a la asistencia de compras Kuna, con copia a la Jefatura de Administración y Logística y a la asistencia de Ventas mayoristas.
- Los precios de venta al Público son ingresados a Retail Kuna por la asistencia de compras, quien se encarga además de la impresión de stickers.
- La asistencia de compra debe negociar fechas de entrega de insumos, fechas de control de calidad, fechas de entrega de producto terminado, penalidades y forma de pago. Estas condiciones deben quedar por escrito y deben tener la aprobación de la jefatura de administración y logística. Cualquier cambio que afecte las fechas de entrega debe ser informado a la jefatura de administración y logística.
- La planta, finalizada la producción con los insumos recibidos de la asistencia de compras, genera el parte de producción en el sistema con copia, una de las cuales es llevada al almacén para la recepción de la mercadería.

#### **5.2.2.6. Flujograma Del Proceso:**

IA-DF-KU.020 Proceso de compra a Incalpaca.



#### 5.2.2.7. Evaluación Del Proceso:

- **Indicador:** Días transcurridos desde la emisión de la orden de compra a Incalpaca y la Fecha de emisión de contrato en Incalpaca  
**Responsable:** Asistente de compras Kuna.  
**Periodo:** Se revisara mensualmente.  
**Revisado por:** Jefatura de administración y Logística.
- **Indicador:** Días transcurridos desde la emisión de la Fecha de emisión de contrato y la Fecha de comunicación de fecha de entrega.  
**Responsable:** Asistente de compras Kuna  
**Periodo:** Semestralmente  
**Revisado por:** Jefatura de administración y Logística.
- **Indicador:** Días de retraso en la entrega de mercadería.  
**Responsable:** Asistente de compras.  
**Periodo:** Semestralmente.  
**Revisado por:** Jefatura de administración y Logística.

#### 5.2.2.8. Registro De Documentos:

Los contratos de venta que genera Incalpaca son almacenados en la base de datos del sistema Porini por tiempo ilimitado.

La asistencia de compras archivara los contratos por un periodo de un año, después de esto los archivos serán enviados al archivo central por un lapso de 3 años, para posteriormente ser depurados.

### 5.2.3. Proceso de compra a terceros.

#### 5.2.3.1. Objetivo:

El presente procedimiento tiene por objetivo normar el proceso de compra de producto que realiza KUNA a terceros.

#### 5.2.3.2. Alcance:

El proceso de compra tiene un alcance amplio, en este caso se está considerando el proceso desde el punto en que se envía el mail con el pedido al asistente de compras para que inicie la labor de búsqueda de cotizaciones, incluyendo el proceso producción externa, y envío de la mercadería, hasta su recepción en almacenes.

#### 5.2.3.3. Responsables:

- La asistencia de compras de Kuna tiene la responsabilidad de la búsqueda de proveedores y consolidación de proformas.
- Así mismo es la responsable de la coordinación en la creación de códigos y fichas técnicas, y del seguimiento de la entrega de pedidos.
- El área de Abastecimientos Incalpaca será la encargada de generar las órdenes de compra y de enviar las mismas a los proveedores.
- La gerencia Comercial será la responsable del análisis de las cotizaciones y de la selección de proveedores.

#### 5.2.3.4. Generalidades:

- La negociación con terceros debe ser comunicada a Abastecimientos-Incalpaca para la ejecución de la compra y del pago de acuerdo a lo pactado.
- La labor de la asistencia de compras es la creación de códigos, en cuanto a las fichas técnicas, su labor es de coordinación, es decir será esta quien se encargue de dar las indicaciones para la creación de los mismos.
- Una vez que la orden de compra ha sido generada por Abastecimientos Incalpaca, la asistencia de compras Kuna será quién se encargue de dar el seguimiento

correspondiente para asegurar fechas de entrega y cumplimiento de requerimientos del producto.

- La asistencia de compras debe programar el control de calidad de mercadería con el tiempo suficiente para que no afecte las fechas programadas de la entrega de producto.

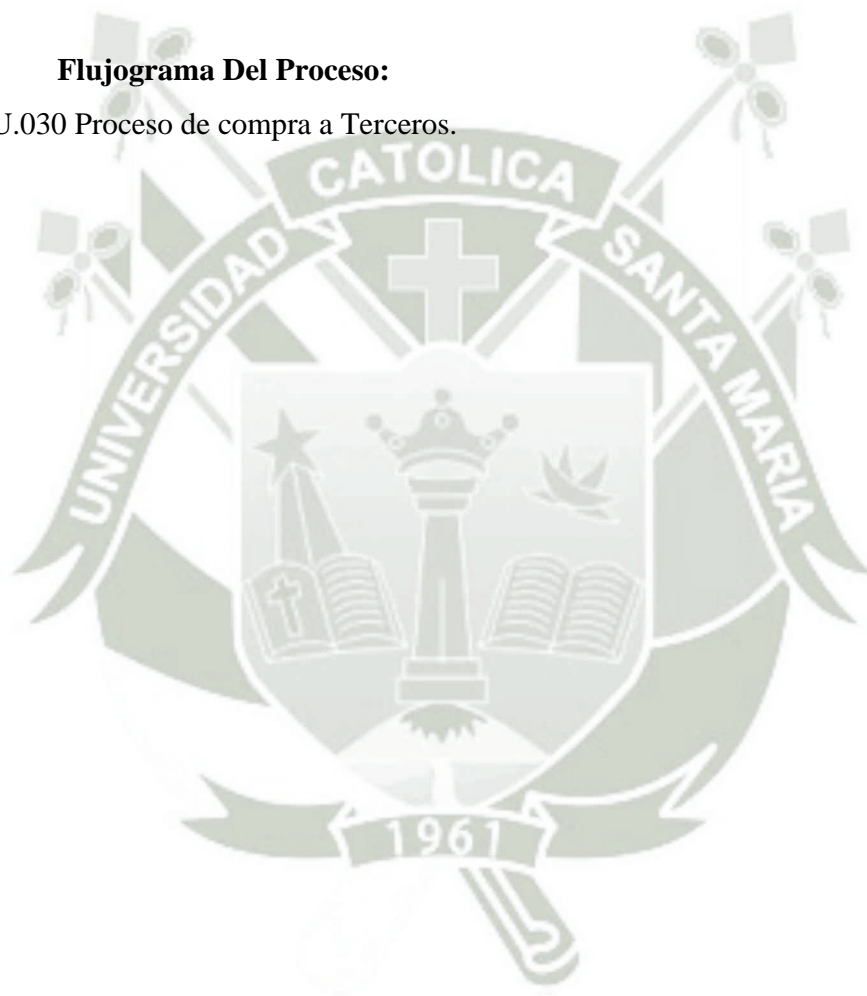
#### **5.2.3.5. Procedimiento:**

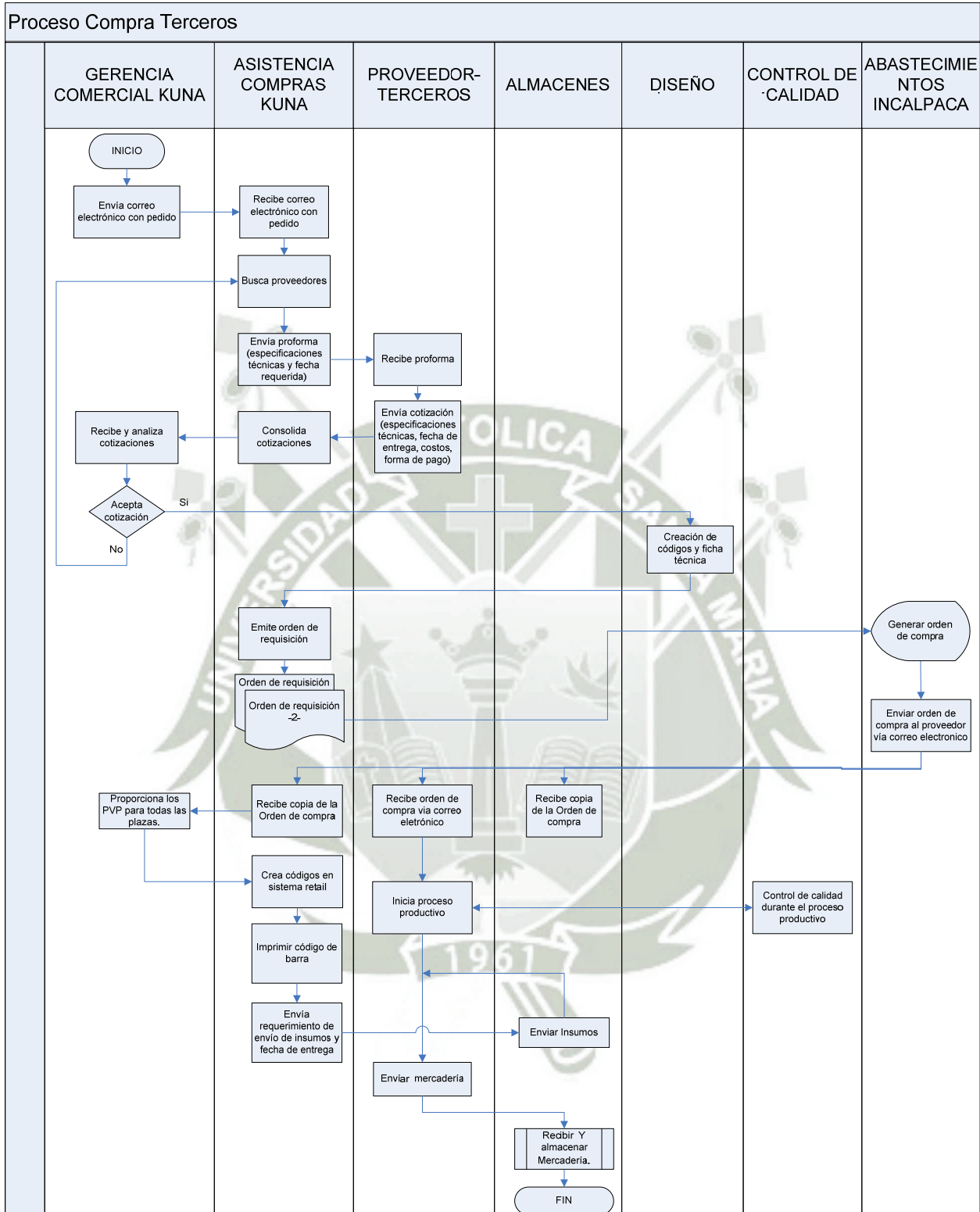
- La gerencia comercial Kuna envía un email con el pedido a la asistencia de compras Kuna, para que esta se encargue de la búsqueda de proveedores.
- La asistencia de compras Kuna envía la proforma a diversos proveedores, con las indicaciones concernientes a especificaciones técnicas y fechas requeridas. Así mismo se encarga de recibir las cotizaciones por parte de los proveedores (las cuales incluirán las especificaciones técnicas, fechas de entrega, costos y formas de pago) y de llevar a cabo su consolidación.
- La gerencia Comercial será la encargada de recibir, revisar y analizar las cotizaciones recibidas. Deberá esta tomar la decisión de aceptar o no dichas cotizaciones. En el caso de no aceptar esta cotización. Se inicia nuevamente el proceso de búsqueda de proveedores.
- En el caso de aceptarse la cotización, el área de diseño procede a la generación de los códigos y la ficha técnica bajo la supervisión de la asistencia de compras de Kuna.
- La asistencia de compras Kuna se encarga de emitir los requerimientos para la generación de la orden de compra por parte de Abastecimientos de Incalpaca.
  - La orden de requisición es emitida por duplicado por la asistencia de compras Kuna, quedando una en poder de la asistencia de compras Kuna, y enviando la segunda a Abastecimientos Incalpaca.
- Abastecimientos de Incalpaca se encarga de generar la orden de compra en el sistema y enviar dicha orden al proveedor vía email. Así mismo envía copia de dicha orden a la asistencia de compras Kuna y a almacenes.
  - Una vez que Abastecimientos genera la orden de compra, la asistencia de compras tiene 3 días para coordinar con el proveedor el envío de muestras.
- La gerencia Comercial proporciona los precios de venta al público para todas las plazas.

- Posterior a este proceso la asistencia de compras Kuna crea los códigos en el sistema retail y se procede a la impresión de los códigos de barra.
- Los insumos son enviados por los almacenes desde el almacén de insumos a los proveedores, para que se termine con el proceso de producción.
- Los proveedores enviarán la mercadería con la guía de remisión correspondiente y facturas.
- Los encargados de almacenes son los encargados de recibir y almacenar la mercadería.

#### 5.2.3.6. Flujograma Del Proceso:

IA-DF-KU.030 Proceso de compra a Terceros.





#### 5.2.3.7. Evaluación Del Proceso:

- **Indicador:** Días de retraso en la entrega de mercadería.  
**Responsable:** Asistente de compras  
**Periodo:** Semestralmente  
**Revisado por:** Jefatura de administración y Abastecimientos.

#### 5.2.3.8. Registro De Documentos:

Las requisiciones de compra son archivadas por KUNA en archivos de la oficina por un lapso de 1 año como mínimo.

Posteriormente se enviará al archivo central donde serán almacenadas por un periodo de 3 años.

Posteriormente se depurarán.

#### 5.2.4. Proceso de compra stock de Incalpaca.

##### 5.2.4.1. Objetivo:

El presente procedimiento tiene por objetivo normar el proceso de compra que realiza Kuna del stock de saldos con los cuales cuenta Incalpaca debido a sobre stocks. Se busca cumplir con los tiempos establecidos para cada uno de los procesos y llevar un control de los mismos.

##### 5.2.4.2. Alcance:

El proceso de compra tiene un alcance amplio, en este caso se está considerando el proceso desde el punto en que se genera la solicitud de hasta el momento en que se recibe la mercadería en los almacenes de Kuna después de haber recibido el servicio correspondiente.

##### 5.2.4.3. Responsables:

- La gerencia comercial y Marketing tiene la responsabilidad de la emisión de la orden de compra y de colocar los precios de venta al público.

- La asistencia de ventas de Incalpaca tiene la responsabilidad de la emisión de contratos, la solicitud de listas de materiales a diseño. Así mismo será la encargada de solicitar el servicio al área de planificación.
- La asistencia de compras es responsable del ingreso de precios al retail Kuna y de imprimir los códigos de barra.

#### 5.2.4.4. Generalidades:

- El contrato de venta emitido por la Asistencia de Ventas de Comercial, debe consignar los precios de transferencia pactados.

#### 5.2.4.5. Procedimiento:

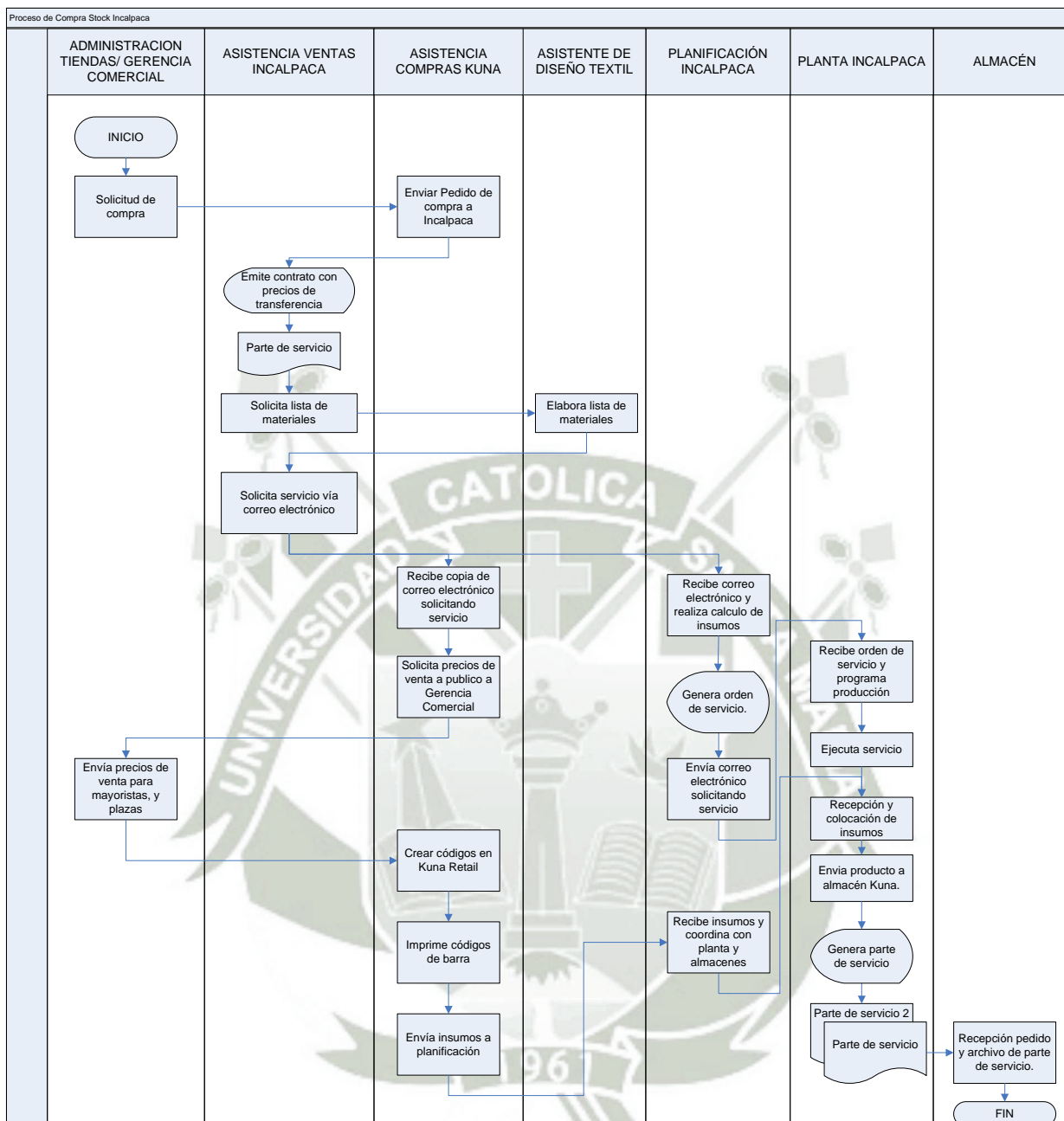
- La solicitud de compras podrá ser emitida desde dos instancias:
  - La administración de tiendas de Arequipa; cuando se trata de compras para Outlets con el objetivo de liquidar stocks
  - La gerencia Comercial y de Marketing; cuando se trata de compras para tiendas de Kuna. Esto se suscitara en dos situaciones:
    - a) Cuando la gerencia Comercial de Incalpaca lo solicite.
    - b) Por quiebres de stocks.
- La asistencia de compras de Kuna se encarga de enviar el pedido de compra a la asistencia de ventas de Incalpaca.
- La asistencia comercial Incalpaca, emite la orden de compra y realiza la solicitud de lista de materiales a al área de diseño. Una vez que tiene la lista de materiales, solicita el servicio.
- El área de planificación de Incalpaca se encarga de realizar el cálculo de insumos y genera una orden de servicio en el sistema.
- La planta recibe la solicitud de servicio y lo ejecuta.
- Paralelo a los procesos anteriormente mencionados, la asistencia de compras Kuna, una vez que recibe la solicitud de servicios, solicita los precios de venta al público a la gerencia comercial y de marketing.
- Con los precios de venta establecidos, la asistencia de compras Kuna ingresa al sistema los mismos e imprime los códigos de barra.

- Los insumos son enviados a planta para que se finalice el servicio. La planta recibe los insumos para finalizar el servicio en curso.
- Una vez finalizado el servicio se envía la mercadería a almacén de Kuna y se genera un parte de servicio por duplicado, uno de los cuales ira con la mercadería para su archivo en almacenes.

**5.2.4.6. Flujograma Del Proceso:**

IA-DF-KU.040 Proceso de compra stock Incalpaca.





#### 5.2.4.7. Evaluación Del Proceso:

- **Indicador:** Días de duración del procesos de compra de stock.  
**Responsable:** Asistencia de compras Kuna  
**Periodo:** Semestralmente.  
**Revisado por:** Jefatura de administración y Logística.

#### 5.2.4.8. Registro De Documentos:

Los partes de servicio generados son archivados por almacén KUNA por un lapso de 1 año como mínimo, lo restante se enviará al archivo central.  
Posteriormente se depurará del archivo central.

### 5.3. PROCESOS DE ALMACENAMIENTO Y TRANSFERENCIAS.

#### 5.3.1. Proceso de almacenamiento de mercadería comprada de Incalpaca

##### 5.3.1.1. Objetivo:

El presente procedimiento tiene por objetivo normar el almacenamiento, registro y control de la Mercadería que entrega Incalpaca a Kuna correspondiente a cada colección.

##### 5.3.1.2. Alcance:

Los procedimientos que abarca el área de almacenes son bastante amplios. En este caso se esta considerando unicamente el almacenamiento de la mercadería que se compra a Incalpaca y es producida por ellos mismos.

##### 5.3.1.3. Responsables:

- El almacén será el encargado de la recepción de la mercadería de Incalpaca, así como de los inventarios de las mismas.
- El almacén será responsable de monitorear el cumplimiento de los niveles de faltantes aprobados por la jefatura de administración y logística.

- La jefatura de administración y logística será la encargada de verificar y aprobar los faltantes, excedentes y fallas que se tenga en el ingreso a almacenes.

#### **5.3.1.4. Generalidades:**

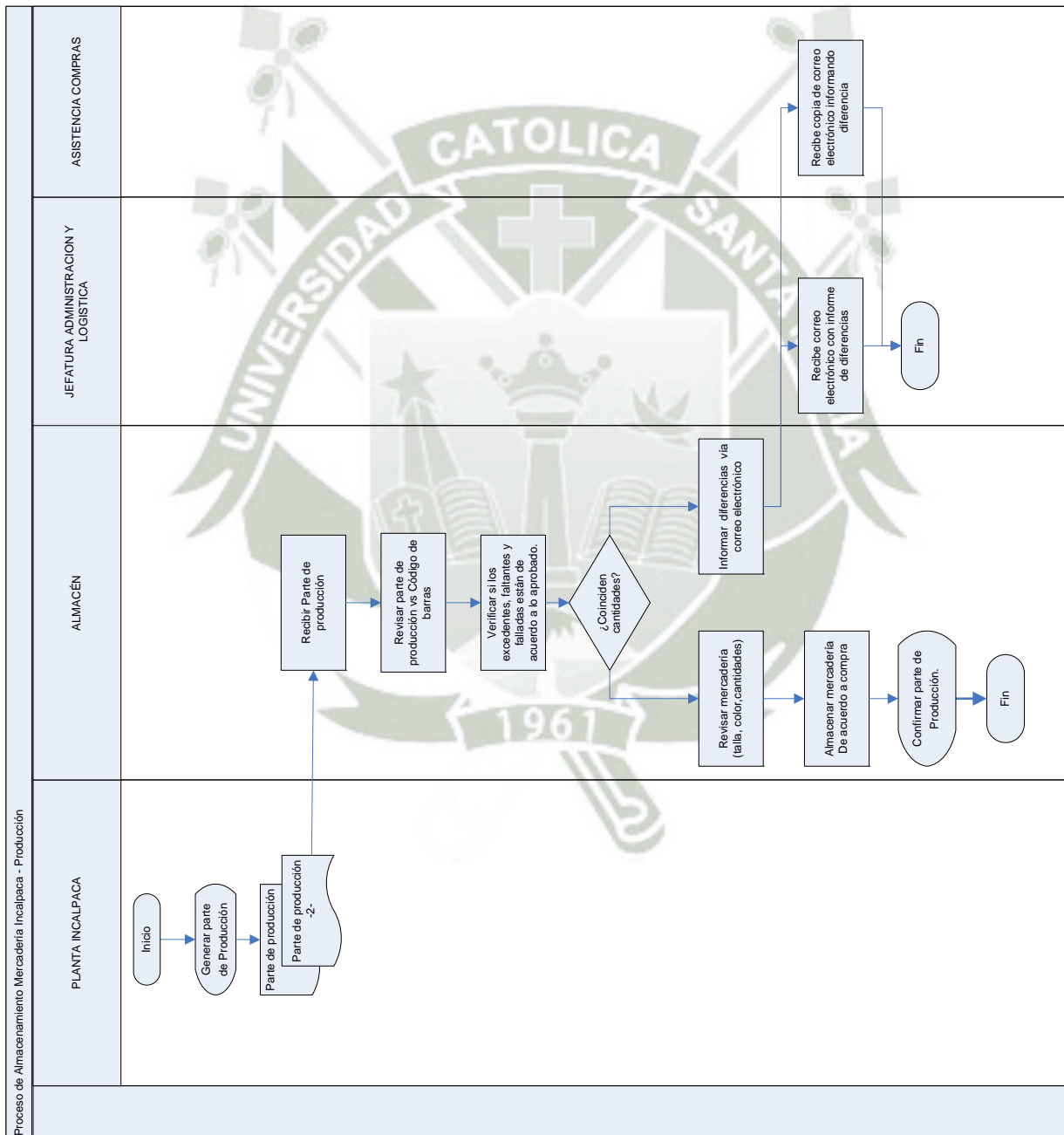
- No se puede ingresar mercadería a los almacenes si no se tiene una orden de compra emitida. El almacén debe informar de forma inmediata a la jefatura de administración y logística si falta un contrato (orden de compra.)

#### **5.3.1.5. Procedimiento:**

- La planta de Incalpaca genera el parte de producción por duplicado, enviando uno de ellos con la mercadería a almacenes.
- Almacén recibe el parte de producción y revisa el mismo contra los códigos de barras.
- Almacén deberá monitorear que los excedentes, faltantes y falladas están de acuerdo a lo aprobado por la jefatura de Administración y Logística.
  - Como se especifica en el proceso de compra de producto a Incalpaca, la Jefatura de Administración y Logística revisa los casos de excedentes, faltantes y falladas y procede a informar los niveles de aceptación que se tendrá a almacenes para que se pueda monitorear su cumplimiento.
- Si las cantidades de faltantes o excedentes no coinciden con los niveles de aceptación aprobados por la Jefatura de Administración y Logística, se envía un email a la jefatura de administración y logística con copia a la asistencia de compras; informando las diferencias encontradas.
- Si las cantidades coinciden se revisa la mercadería, verificando talla, color y cantidades. Posterior a esto se almacena la mercadería de acuerdo a compra y se acepta el parte de producción en el sistema.
  - En el caso de existir diferencia entre las cantidades físicas y el parte de ingreso, se soluciona el problema con planta, coordinando la forma de solucionar la diferencia.

#### **5.3.1.6. Flujograma Del Proceso:**

IA-DF-KU.050 Almacenamiento Mercadería Incalpaca – Producción



#### **5.3.1.7. Evaluación Del Proceso:**

- **Indicador:** Eficiencia de compra: volumen de piezas en orden de compra VS volumen de piezas en parte de ingreso.

**Responsable:** Asistente de compras.

**Periodo:** Semestralmente.

**Revisado por:** Jefatura de administración y Logística.

#### **5.3.1.8. Registro De Documentos:**

Los partes de producción serán archivados por el área de Almacenes, por un lapso de 1 año.

Posteriormente son enviados a archivo central donde serán archivados por un periodo de 3 años.

Posteriormente se depurará del archivo central.

### **5.3.2. Proceso de Almacenamiento mercadería comprada de terceros.**

#### **5.3.2.1. Objetivo:**

El presente procedimiento tiene por objetivo normar el almacenamiento, registro y control de la Mercadería que ingresa a almacenes provenientes de compras a Terceros.

#### **5.3.2.2. Alcance:**

Los procedimientos que abarca el área de almacenes son bastante amplios. En este caso se esta considerando unicamente el almacenamiento de la mercadería que se compra a terceros.

#### **5.3.2.3. Responsables:**

- El almacén será el encargado de la recepción de la mercadería de Terceros, así como de los inventarios de las mismas. Así mismo almacén será el encargado de devolver la mercadería en el caso que la misma no cumpla con el control de calidad realizado.

- Control de calidad será quien se encargue de realizar la verificación del cumplimiento de las especificaciones técnicas.

#### **5.3.2.4. Generalidades:**

- No se puede ingresar mercadería a los almacenes si no se tiene una orden de compra emitida. El almacén debe informar de forma inmediata a la jefatura de administración y logística si falta una orden de compra.
- El control de calidad es coordinado por la asistencia de compras Kuna, ya sea el que se realiza durante el proceso de producción como el control de calidad final, una vez que las prendas ya están en posesión de Kuna.
- La devolución de mercadería que no pase el control de calidad se realizara con la misma guía con la que ingreso, o con una nueva guía, la cual será generada por el mismo proveedor como guía interna.
  - Será decisión del proveedor determinar si la solución de la disconformidad es realizada por alguien en la misma empresa o si devuelve la mercadería a sus instalaciones para su solución.

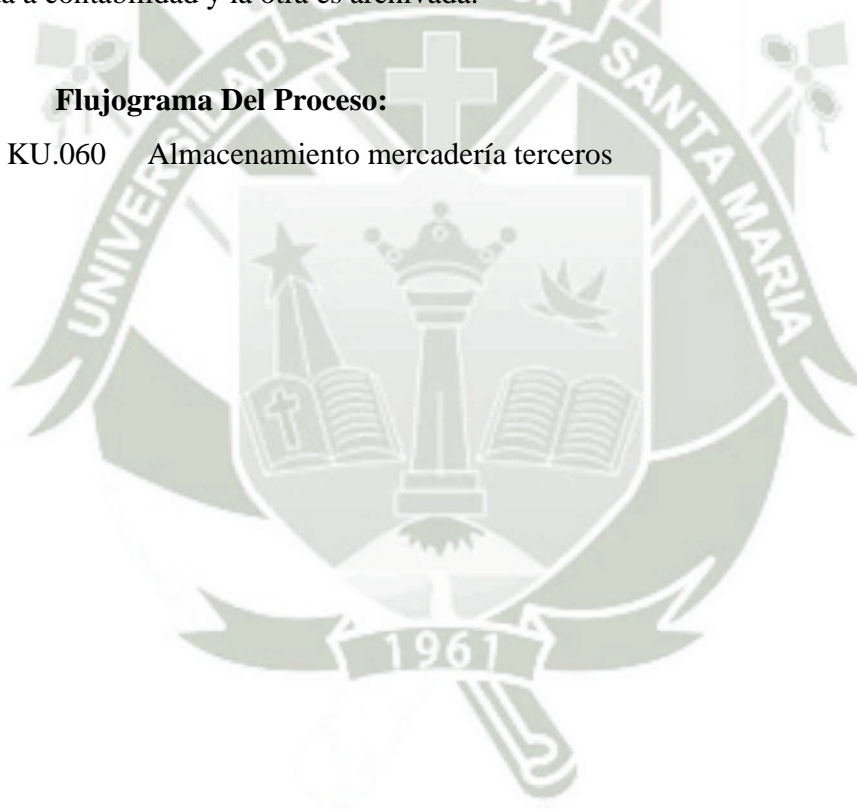
#### **5.3.2.5. Procedimiento:**

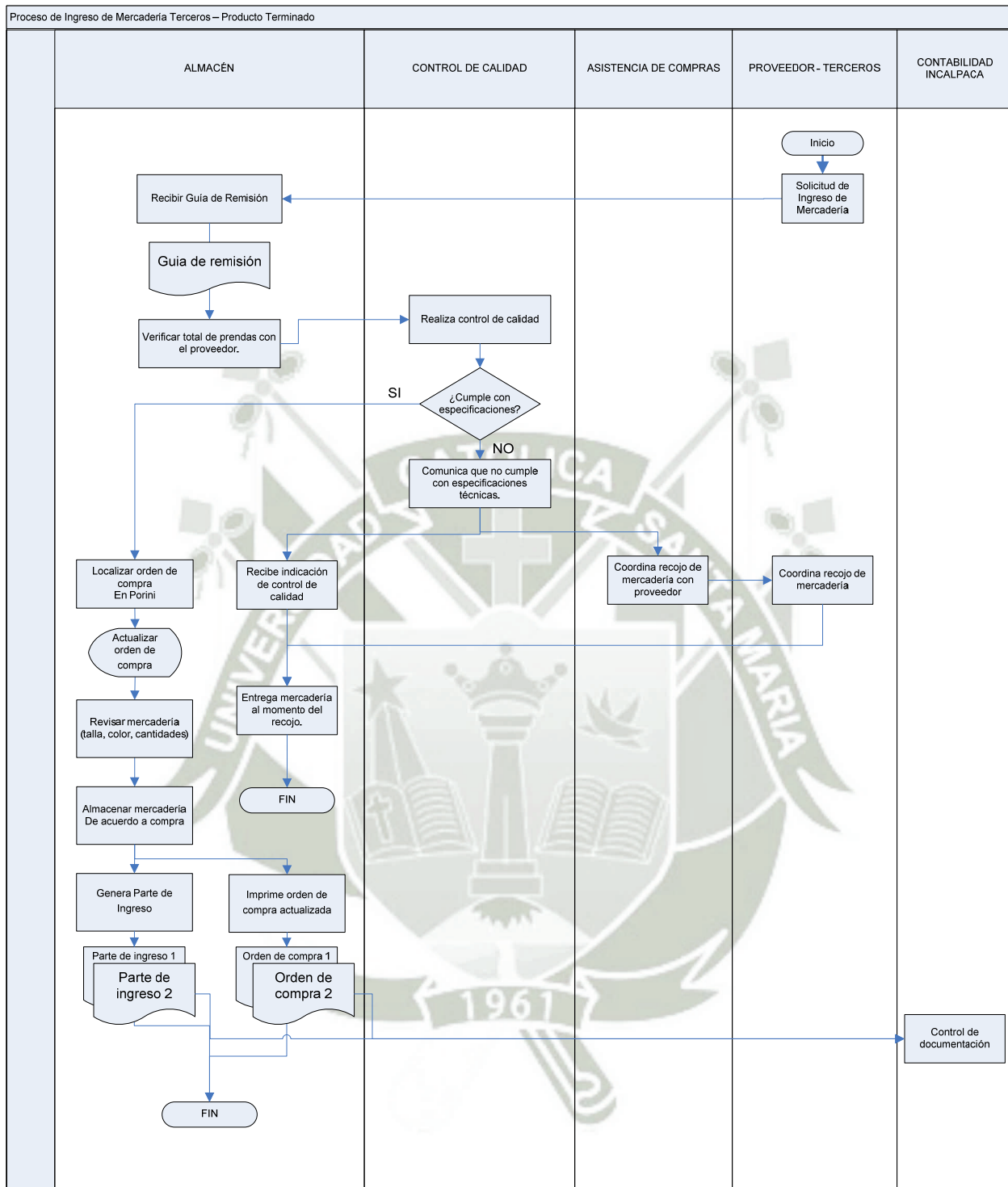
- El proveedor solicita el ingreso de mercadería a la fábrica.
  - La fecha de entrega de mercadería deberá ser coordinada entre el proveedor y la asistencia de compras; quien se encargará de informar a almacenes la fecha acordada.
- Almacén se encarga de recibir la mercadería con la guía de remisión. Posterior a esto verifica el total de prendas con el proveedor. Esto con el objetivo de evitar problemas o reclamos posteriores. Esta verificación se realiza frente al proveedor.
- Control de calidad realiza el control de las prendas, con el objetivo de verificar si las mismas cumplen con las especificaciones técnicas establecidas.
  - En el caso de no cumplir con las especificaciones establecidas, se procede a informar a dos instancias:
    - a) Asistencia de compras Kuna: se encargará de realizar la coordinación para el recojo de la mercadería en mal estado con el proveedor.

- b) Almacenes: se encargarán de la devolución de la mercadería al proveedor.
  - o En el caso de que las prendas si cumplan con todas las especificaciones necesarias, se informa a Almacenes para continuar con el proceso con normalidad.
- Almacén procede a ubicar la orden de compra en Porini para su validación
- Almacén revisa las prendas por talla, modelo y color. Revisando además que las cantidades coincidan, el físico con lo establecido en la orden de compra.
- La mercadería es almacenada de acuerdo a compra
- Almacén se encarga de generar el parte de ingreso manualmente, este es generado por duplicado, uno de los cuales es archivado y el otro enviado a contabilidad.
- Almacén imprime por duplicado la orden de compra correspondiente, una de ellas es enviada a contabilidad y la otra es archivada.

**5.3.2.6. Flujograma Del Proceso:**

IA – DF – KU.060 Almacenamiento mercadería terceros





#### 5.3.2.7. Evaluación Del Proceso:

- **Indicador:** Porcentaje del volumen de mercadería que no cumple con las especificaciones por proveedor.

**Responsable:** Asistente de compras.

**Revisado por:** Jefatura de administración y Logística.

- **Indicador:** Eficiencia de compra, volumen de piezas en orden de compra VS volumen de piezas en parte de ingreso.

**Responsable:** Almacén

**Revisado por:** Jefatura de administración y Logística.

#### 5.3.2.8. Registro De Documentos:

Los partes de ingreso, las órdenes de compra y las guías de remisión de la mercadería son archivados por almacenes por un periodo de 1 año.

Posteriormente son enviados a archivo central donde serán archivados por un periodo de 3 años.

Posteriormente se depurará del archivo central.

Contabilidad Incalpaca se encarga también del archivo de la documentación correspondiente por un periodo de 3 años, posteriormente son enviadas a archivo central por un periodo de 7 años, para su posterior depuración.

#### 5.3.3. Proceso de carga y reposición de colección a tiendas.

##### 5.3.3.1. Objetivo:

El presente procedimiento tiene por objetivo normar las tareas que se deberán llevar a cabo cuando se realiza la carga de nuevo producto y la reposición de mercadería a las tiendas Asegurando una distribución óptima por tiendas.

##### 5.3.3.2. Alcance:

Al hablar de carga de mercadería se está considerando la transferencia de producto correspondiente a la nueva colección a las tiendas, de acuerdo al criterio que corresponda.

Así mismo en el caso de reposición de mercadería se considera la transferencia de mercadería a tiendas, para asegurar su abastecimiento constante de acuerdo al criterio que le corresponda.

#### **5.3.3.3. Responsables:**

- La gerencia comercial es responsable de generar una estrategia de distribución en función de la cual se realizará la distribución por tienda al momento de cargar la colección en tiendas.
- La asistencia de distribución es responsable de garantizar la reposición de producto en cada tienda y evitar el quiebre de stock o la pérdida de ventas. Así mismo es responsable de generar las órdenes de transferencia y los contratos de transferencia por tienda.
- Es responsabilidad de almacenes el embalado y despacho de productos de acuerdo a las órdenes de transferencia.

#### **5.3.3.4. Generalidades:**

- El sistema de reposiciones por ventas, analiza la información de ventas por tienda en un rango determinado de tiempo y automáticamente genera una propuesta de orden de transferencia para tiendas.
- El sistema de reposiciones por mínimos, toma en cuenta las cantidades de mínimos que se establecieron por tienda previamente y en función de esto distribuye una cantidad de prendas por modelo en cada tienda.
- El sistema de reposiciones por máximos, considera las cantidades establecidas en máximos por tienda, considerando únicamente los niveles de stock al momento.
- Los tres modelos anteriormente descritos son criterios automáticos de reposición, sin embargo este proceso también podrá realizarse en forma manual, pero únicamente en casos excepcionales.
- La estrategia de distribución es un documento que indica que, cuando y donde deberá enviarse la mercadería correspondiente a cada colección.

- El personal de almacenes generará la guía de remisión. La mercadería debe ir acompañada con 4 copias de la(s) GUIA de REMISION:
  - a) Destinatario.
  - b) Sunat.
  - c) Transportista.
  - d) Portería.
- El original de la Guía de remisión queda en posesión del emisor, para su posterior envío directamente a contabilidad.
- La copia Destinatario y Sunat son archivados.
- La copia de transportista y portería son requeridos en el camino de transporte de la mercadería.

#### **5.3.3.5. Procedimiento:**

- El proceso inicia en la determinación del producto a reponer por tienda, para realizar esto, se tiene diferentes criterios:

#### **Carga de colección:**

- Se realiza en función de la estrategia de distribución generada por la gerencia comercial Kuna.
- Esta estrategia de distribución servirá para establecer los niveles de máximos y mínimos por tienda.
- Para la carga de colección se utiliza el criterio de máximos de Kuna retail, para la distribución de producto por tiendas.

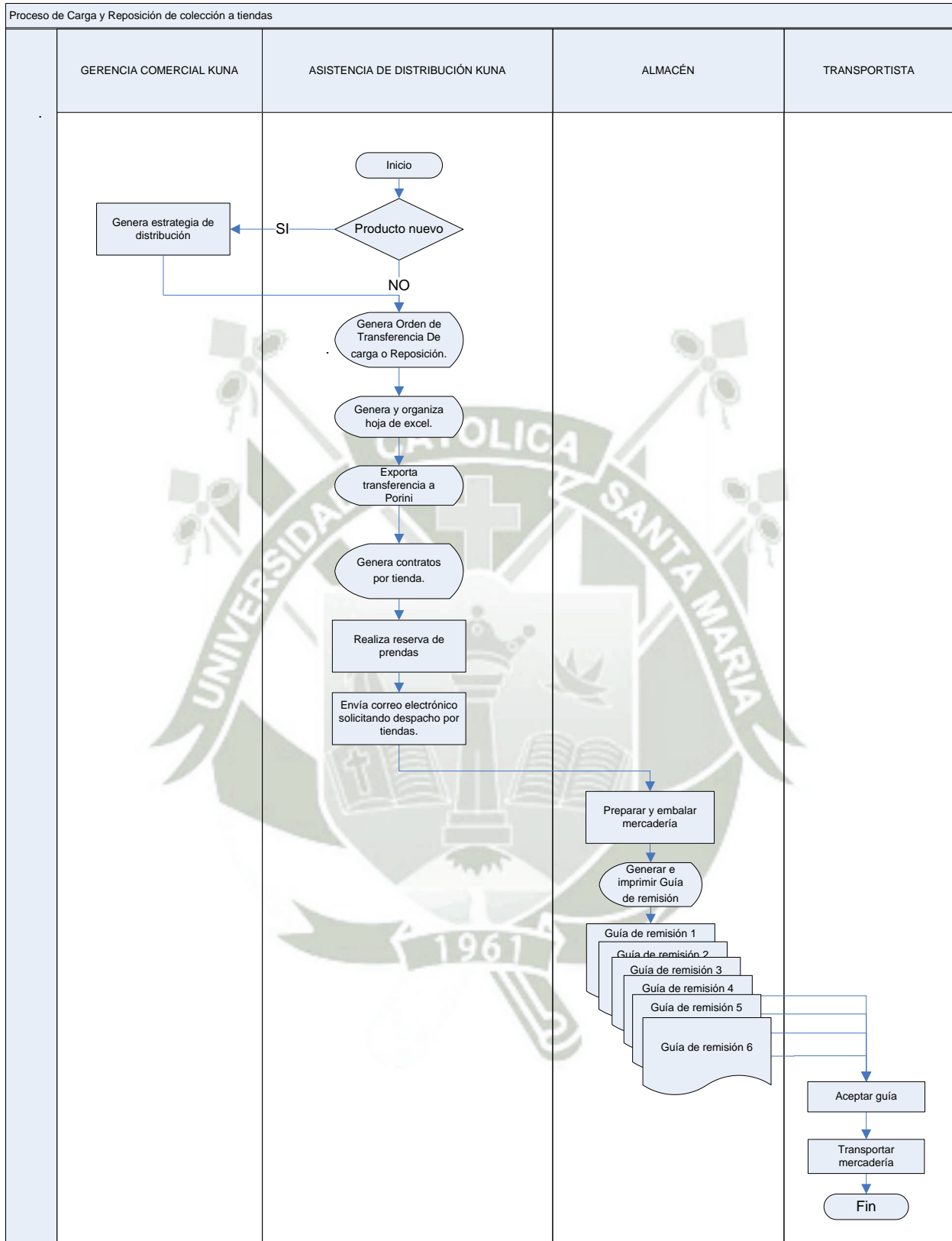
#### **Reposición de producto.**

- Es necesario generar una orden de reposiciones o carga de producto, el mismo que podrá ser hecho en función de ventas, mínimos o máximos.
  - Para realizar esta reposición el sistema tiene asignadas prioridades por tiendas para realizar la distribución del stock en función de las mismas.
- Se analiza la reposición de los ítems que figuran sombreados en la orden de reposiciones o carga de producto, en este caso la reposición será hecha y analizada manualmente.

- Las celdas sombreadas indican que el stock no alcanza para reponer todas las tiendas y estos tendrán que ser analizados y ser modificados en caso de ser necesario.
- Una vez que se tiene determinado el producto que se cargará por tienda o la mercadería que se repondrá, la asistencia de distribución genera la orden de transferencia de carga o reposición en Kuna retail.
- Una vez definida la orden de transferencia, el sistema Kuna Retail genera una hoja Excel automáticamente. La misma que será cargada en Porini para la generación de contratos de transferencia.
- Cuando se tienen generados los contratos, la asistencia de distribución realiza la reserva de modelos y artículos en Porini y envía el mail a almacenes para solicitar el despacho de productos el cual contendrá el número de orden de transferencia y los contratos de transferencia que correspondan al mismo
  - Cualquier excepción debe ser coordinada e informada.
- Una vez que el personal de almacenes recibe el correo indicando el número de orden de transferencia y los números de contratos, tendrá un plazo de 72 horas para proceder con el despacho de la mercadería.
- Se genera e imprime la guía de remisión para la salida de la mercadería.
- El transportista se encarga de llevar la mercadería al destino correspondiente.

#### 5.3.3.6. Flujograma Del Proceso:

IA-DF-KU.070 Carga y reposición de colección a tiendas.



#### 5.3.3.7. Evaluación Del Proceso:

- **Indicador:** Informe de correcto cumplimiento de la estrategia de distribución  
**Responsable:** Asistencia de distribución nacional.  
**Periodo:** Mensual  
**Revisado por:** Jefatura de administración y logística.
- **Indicador:** Quiebres de stock  
**Responsable:** Asistencia de distribución nacional.  
**Periodo:** Mensual  
**Revisado por:** Jefatura de administración y logística.
- **Indicador:** Ventas perdidas.  
**Responsable:** Asistencia de distribución nacional.  
**Periodo:** Mensual  
**Revisado por:** Jefatura de administración y logística.

#### 5.3.3.8. Registro De Documentos:

El presente procedimiento no genera documentación física.

#### 5.3.4. Proceso de transferencia almacenamiento en tiendas.

##### 5.3.4.1. Objetivo:

El presente procedimiento tiene por objetivo normar la transferencia de prendas del almacén central a tiendas y el almacenamiento de mercadería en tienda.

##### 5.3.4.2. Alcance:

En este caso se está considerando el la transferencia y almacenamiento desde el momento que la mercadería sale de la tienda o del almacén de salida hasta el momento en que una parte de la misma es almacenada en los anaqueles del punto destino.

#### 5.3.4.3. Responsables:

- Los almacenes, así como las tiendas de Kuna donde se origina la salida son los responsables de la emisión de las guías de remisión. Así como de realizar la revisión correspondiente en los casos de discrepancias.
- El punto de destino será responsable de la recepción y verificación de la mercadería, así mismo será responsable de la distinción entre mercadería que se almacena y mercadería que es separada para exhibición.
- Es responsabilidad del encargado de cada tienda almacenar la mercadería con el mayor cuidado posible para que el producto mantenga la calidad y presencia que lo caracteriza. Y también es su responsabilidad responder por el stock de su tienda.

#### 5.3.4.4. Generalidades:

- Se entiende por transferencia al cualquier movimiento de mercadería de colección vigente que nace de una necesidad de venta.
- La revisión de la mercadería por parte de la tienda destino deberá iniciar con la verificación de que no exista manipuleo en los paquetes que se recibe. Las cajas deberán estar selladas con la cinta membretada con el logo de Incalpaca, correspondiente para tal fin.
- Al hablar de diferencia o discrepancia, existen 3 posibilidades de ocurrencia:
  - Lleguen prendas de más a la tienda destino.
  - Lleguen prendas menos a la tienda destino.
  - Lleguen prendas diferentes a las indicadas en guías.
- El personal de almacenes generará la guía de remisión. La mercadería debe ir acompañada con 4 copias de la(s) GUIA de REMISION:
  - a) Destinatario.
  - b) Sunat.
  - c) Transportista.
  - d) Portería.
  - El original de la Guía de remisión queda en posesión del emisor, para su posterior envío directamente a contabilidad.

- La copia Destinatario y Sunat son archivados.
- La copia de transportista y portería son requeridos en el camino de transporte de la mercadería.
- La distribución en el almacén de tienda se hará bajo el siguiente criterio: Las prendas serán agrupadas primero por género, luego por tipo de prenda (Links, Jacquards, trenzas, etc.), por calidades, modelos, colores y finalmente por tallas.
- Los anaqueles en los almacenes de tiendas deberán estar señalizados indicando el tipo de producto que contienen y la subcategoría.
- Para el embalaje de las prendas únicamente se utilizara cinta de embalaje membretada con el logo de Incalpaca.

#### **5.3.4.5. Procedimiento:**

- EL personal de almacenes o de la tienda origen generaran la guía de remisión y la imprimirán para la salida de la mercadería.
- El transportista se encarga de llevar la mercadería al destino correspondiente.
- El encargado de la tienda destino se encarga de recibir las cajas de mercadería con la guía, revisar que no exista manipuleo en las mismas. Posteriormente deberá verificar el destino de la misma, aceptar la guía ante el transportista y firmar el cargo.
- La tienda destino se encarga de revisar la mercadería ítem por ítem versus el packing list que acompaña la guía de remisión. Una vez realizado esto, se procede a validar y cargar la guía en Kuna retail.
- En caso de existir discrepancias entre la guía y las prendas físicas recibidas, se informa inmediatamente a la tienda origen o a almacenes de la diferencia.
- En este caso se podrá dar dos situaciones dependiendo del origen de las prendas.

#### **Tienda a tienda**

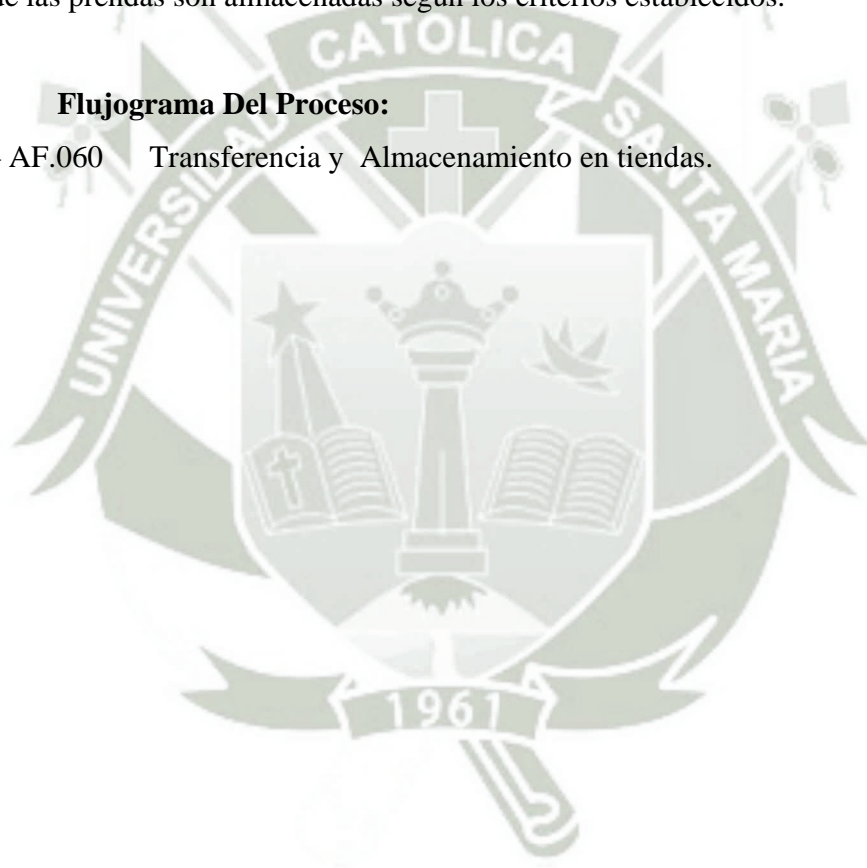
- La tienda de origen verifica sus almacenes, con el objetivo de encontrar la solución a la diferencia hallada.
- De encontrar la diferencia y aceptar la responsabilidad de la misma, la tienda a la cual corresponda emite una nueva orden de transferencia. Esto último se realiza con el objetivo de regular las diferencias identificadas.

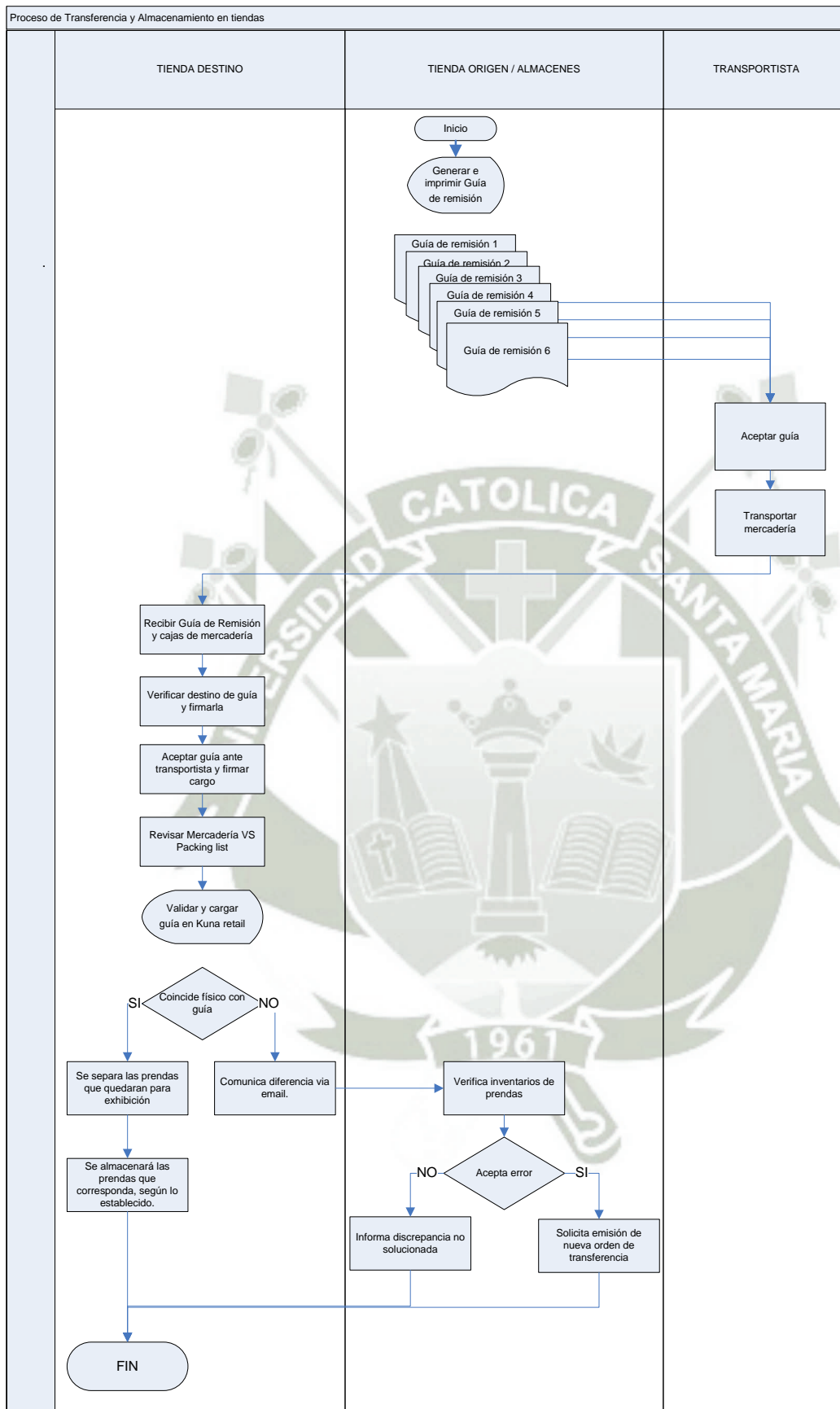
### **Almacén a tienda**

- El almacén verifica sus inventarios, con el objetivo de encontrar la solución a la diferencia hallada.
- De encontrar la diferencia y aceptar la responsabilidad de la misma, el almacén solicita a la asistencia de distribución la emisión de una nueva orden de transferencia. Esto último se realiza con el objetivo de regular las diferencias identificadas.
- Cuando la diferencia no es asumida por ninguna de las instancias involucradas, la jefatura de administración y logística será quien se encargue de resolver la discrepancia.
- De no existir discrepancias se separa las prendas que permanecerán en exhibición, el resto de las prendas son almacenadas según los criterios establecidos.

#### **5.3.4.6. Flujograma Del Proceso:**

IA – DF – AF.060 Transferencia y Almacenamiento en tiendas.





#### 5.3.4.7. Evaluación Del Proceso:

- **Indicador:** Informe de errores y diferencias en envíos a tiendas.
- **Responsable:** Asistente de distribución Nacional
- **Periodo:** Mensual
- **Revisado por:** Jefatura de Administración y Logística.

#### 5.3.4.8. Registro De Documentos:

Las guías de remisión serán recibidas y archivadas por el área de Contabilidad Incalpaca, por un lapso de 7 años.

Posteriormente se depurará del archivo central.

#### 5.3.5. Proceso de almacenamiento devoluciones de tiendas.

##### 5.3.5.1. Objetivo:

El presente procedimiento tiene por objetivo normar el almacenamiento de mercadería correspondiente a devoluciones de tiendas. Asegurando la correcta transferencia de prendas de puntos de venta al almacén central.

##### 5.3.5.2. Alcance:

Las devoluciones tienen un espectro amplio, en este caso se está considerando únicamente las devoluciones realizadas por las tiendas a los almacenes. Incluyendo las que incluyen prendas falladas o sucias.

Los casos en los cuales se puede dar estas devoluciones son:

- Calidad de fábrica
- Destallado
- Sobre stock
- Cuidado en el punto de venta o por parte del cliente.
- Final de campaña
- Pedido de la central
- Devoluciones ventas WEB.

#### **5.3.5.3. Responsables:**

- Las tiendas de Kuna, son responsables de iniciar el proceso de devolución de prendas.
- Los encargados de almacenes son responsables de la recepción de prendas y de verificar su correcto estado, antes del Ingreso de la nota de movimiento.
- La jefatura de administración y Logística será la encargada de dar solución a las diferencias que pudiesen existir entre lo estipulado por las tiendas y la mercadería recibida en almacenes; cuando estas no puedan ser solucionadas en una primera instancia.
- Es responsabilidad de las administradoras de tienda que no exista en tiendas mercadería sin identificar. Cualquier mercadería sin identificar debe ser devuelta a la central de Arequipa.

#### **5.3.5.4. Generalidades:**

- Toda devolución nace de una necesidad de depuración de producto para transferir a tiendas de fabrica o remate
- Toda devolución de mercadería por cuidado en el punto de venta o del cliente debe ser aprobada por la Jefatura de Logística.
- Toda devolución de vicuña y guanaco por problema de calidad debe ir acompañada de un informe escrito de la administradora de plaza; el mismo que debe contar con la aprobación de la Jefatura de Administración y Logística.
- La devolución por cambio de temporada y outlets o remate debe contar con la aprobación de la gerencia Kuna y será la jefatura de administración y logística quien se encargue de comunicar la relación de códigos a devolver
- Para el embalaje de las prendas únicamente se utilizara cinta de embalaje membretada con el logo de Inalpaca.

#### **5.3.5.5. Procedimiento:**

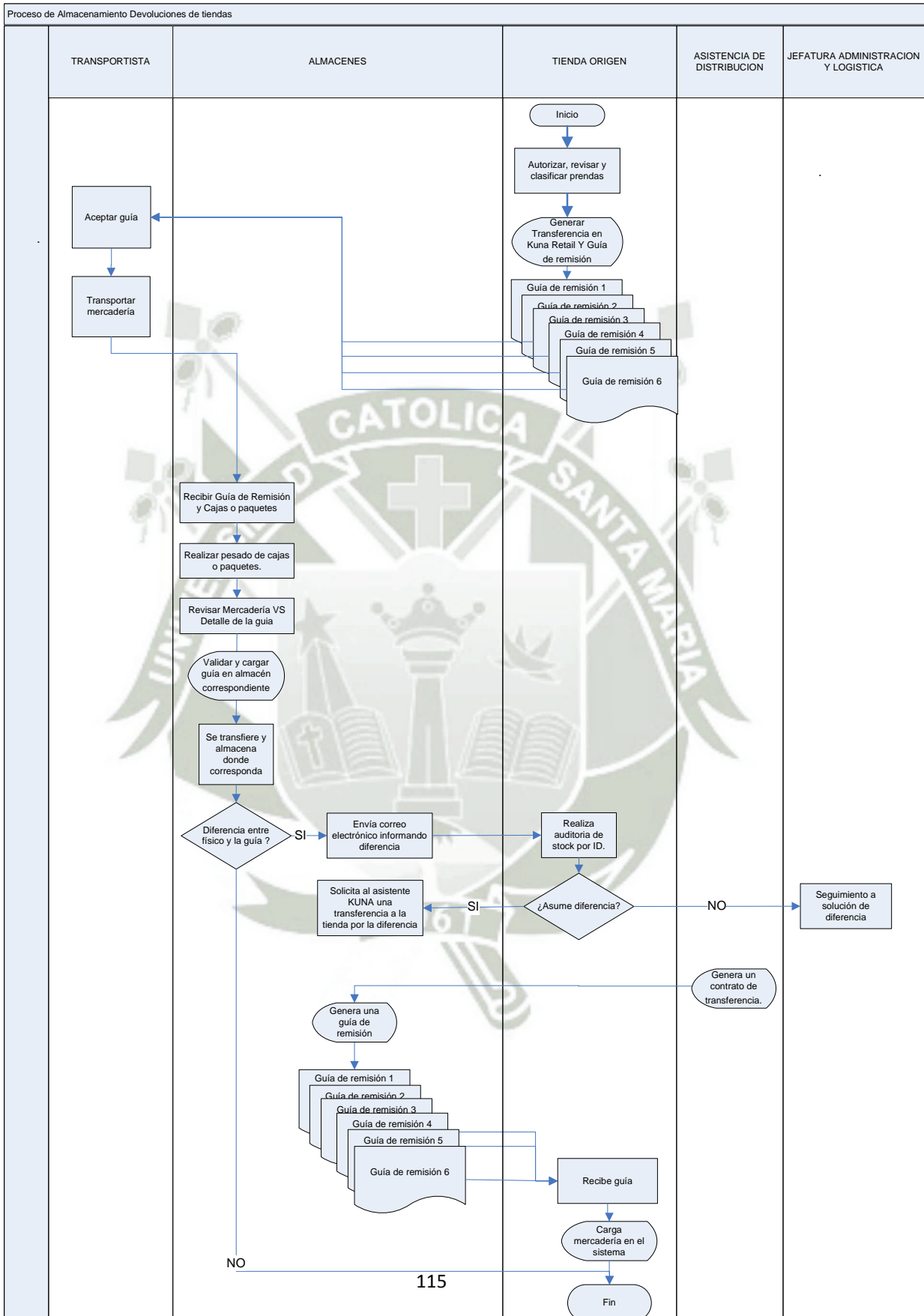
- El personal de tiendas deberá realizar la clasificación y revisión de las prendas. Posteriormente se generará la transferencia en Kuna Retail y la guía de remisión.
  - Todas las devoluciones de punto de venta al almacén central debe ser aprobado por la gerencia de Kuna y coordinado con la asistencia de abastecimiento quien

- informara a almacén central la cantidad de preñar a ser recepcionada en cada devolución.
- Se debe indicar a que sublocalidad se debe ingresar la mercadería cuando se realiza una devolución de tiendas.
  - La mercadería debe ir acompañada con 4 copias de la(s) GUIA de REMISION:
    - a) Destinatario.
    - b) Sunat.
    - c) Transportista.
    - d) Porteria.
  - El original de la Guía de remisión queda en posesión del emisor, para su posterior envío directamente a contabilidad.
  - La copia Destinatario y Sunat son archivados.
  - La copia de transportista y portería son requeridos en el camino de transporte de la mercadería.
  - El transportista será el encargado de realizar el transporte de la mercadería, luego de haber aceptado la guía de remisión.
  - El encargado de almacenes será el encargado de revisar la mercadería y recibir la guía de remisión.
    - El encargado de almacenes deberá revisar que el paquete no se encuentre adulterado, en caso de encontrar adulteraciones, deberá fotografiar las muestras de esto e informar al transportista de la adulteración identificada.
  - El encargado de almacenes deberá realizar el pesado en bruto y en neto de las cajas o paquetes que ingresen. Esta operación deberá realizarse frente al transportista y tomar nota de las cantidades tomadas.
  - Almacenes carga y valida la guía. Cargando la mercadería al almacén que corresponda, ya que inicialmente esta será cargada automáticamente al almacén 751 C.
  - Almacenes revisará la mercadería y realizará la transferencia al almacén que corresponda.
  - En el caso de no existir diferencia entre el físico y la guía de remisión, el proceso culmina.

- En el caso de existir diferencia entre el físico y la guía de remisión, se deberá enviar un mail informando la diferencia a la tienda que envió dicha mercadería
- La tienda realiza una auditoria de stock por ID. En el caso de que asuma la diferencia. Almacenes deberá solicitar a la asistencia de Kuna una transferencia a la tienda por dicha diferencia.
- La asistencia de Kuna genera un contrato de transferencia.
- Almacenes genera la guía de remisión con las 4 copias correspondientes y envía las mismas a la tienda sin mercadería.
- De presentarse el caso contrario (tener mercadería en físico por encima de la que figura en guía), la tienda se encarga de generar la guía de remisión y enviarla a almacén con el fin de regular inventarios en el sistema.
- La tienda recibe las guías y actualiza el sistema.
- Cuando la diferencia no es asumida por la tienda, le jefatura de administración y logística será quien se encargue de resolver la discrepancia.

#### **5.3.5.6. Flujograma Del Proceso:**

IA – DF – KU.090 Almacenamiento devoluciones de tiendas.



**Evaluación Del Proceso:**

- **Indicador:** Número de ocasiones en que es necesario realizar ajuste de guías por diferencias.  
**Responsable:** Asistente de compras  
**Periodo:** Semestralmente  
**Revisado por:** Jefatura de administración y Abastecimientos.

**5.3.5.7. Registro De Documentos:**

Las guías de remisión son archivadas por almacenes por un periodo de 1 año.

Posteriormente son enviados a archivo central donde serán archivados por un periodo de 3 años.

Posteriormente se depurará del archivo central.

Contabilidad Incalpaca se encarga también del archivo de la documentación correspondiente por un periodo de 3 años, posteriormente son enviadas a archivo central por un periodo de 7 años, para su posterior depuración.

**5.3.6. Proceso de abastecimiento a tienda Duty Free****5.3.6.1. Objetivo:**

El presente procedimiento tiene por objetivo normar las tareas que se deberán llevar a cabo para el abastecimiento de la tienda Duty free Kuna. Asegurando cumplir con los requisitos y trámites necesarios.

**5.3.6.2. Alcance:**

Al hablar de carga y reposición a tienda Duty free, se está considerando el proceso desde el análisis de producto a reponer hasta el momento en que la mercadería es entregada al transportista para su traslado.

**5.3.6.3. Responsables:**

- La asistencia de distribución es responsable de garantizar la reposición de producto en cada tienda y evitar el quiebre de stock o la pérdida de ventas. Además es responsable de generar las órdenes de transferencia y los contratos de transferencia por tienda. Finalmente la generación de declaración jurada y detalle de mercaderías están también bajo su responsabilidad.
- Es responsabilidad de almacenes el embalado y despacho de productos de acuerdo a las órdenes de transferencia.
- Exportaciones es responsable de la revisión de la documentación necesaria, así como de coordinar con el agente de aduanas.

**5.3.6.4. Generalidades:**

- El informe de reposiciones por ventas, analiza la información de ventas por tienda en un rango determinado de tiempo y automáticamente genera una propuesta de orden de transferencia para tiendas.
- El personal de almacenes generará la guía de remisión. La mercadería debe ir acompañada con 4 copias de la(s) GUIA de REMISION:
  - a) Destinatario.
  - b) Sunat.
  - c) Transportista.
  - d) Portería.
- El original de la Guía de remisión queda en posesión del emisor, para su posterior envío directamente a contabilidad.
- La copia Destinatario y Sunat son archivados.
- La copia de transportista y portería son requeridos en el camino de transporte de la mercadería.

**5.3.6.5. Procedimiento:**

- El proceso inicia en la determinación del producto a reponer en tienda. (\*)

- Una vez que se tiene determinado el producto que se cargará o la mercadería que se repondrá, la asistencia de distribución genera la orden de transferencia de carga o reposición en Kuna retail. (\*)
- Una vez definida la orden de transferencia, el sistema Kuna Retail genera una hoja Excel automáticamente. (\*)
- En la hoja de Excel generada se ingresan los precios de artículos a despachar. (\*\*)
- La hoja de Excel con precios será cargada en Porini para la generación de contratos de transferencia. (\*)
- La asistencia de distribución realiza la reserva de modelos y artículos y envía el mail a almacenes solicitando el despacho de productos en función de la orden de transferencia. (\*)
- El personal de almacenes generaran la guía de remisión e imprime un borrador el cual es enviado a la asistencia de distribución.
- La asistencia de distribución genera la documentación necesaria para el trámite de aduanas(\*\*):
  - Declaración jurada: es una carta dirigida al intendente de la aduana aérea del Callao, en la cual se solicita el ingreso de mercadería a la tienda Duty Free.
  - Detalle de mercadería: es un documento elaborado en función del borrador de la guía de remisión. En el mismo se incluye:
    - Código de artículos.
    - Tipo de artículo.
    - Composición
    - Partida arancelaria.
    - Cantidad.
    - Precio FCA.
    - Contratos
- Exportaciones se encarga de revisar la documentación y dar su conformidad, para autorizar el despacho a almacenes. A la vez exportaciones envía la documentación de exportación al agente de aduanas para que este se encargue de emitir las

---

\* Tarea realizada por la asistencia de distribución Nacional

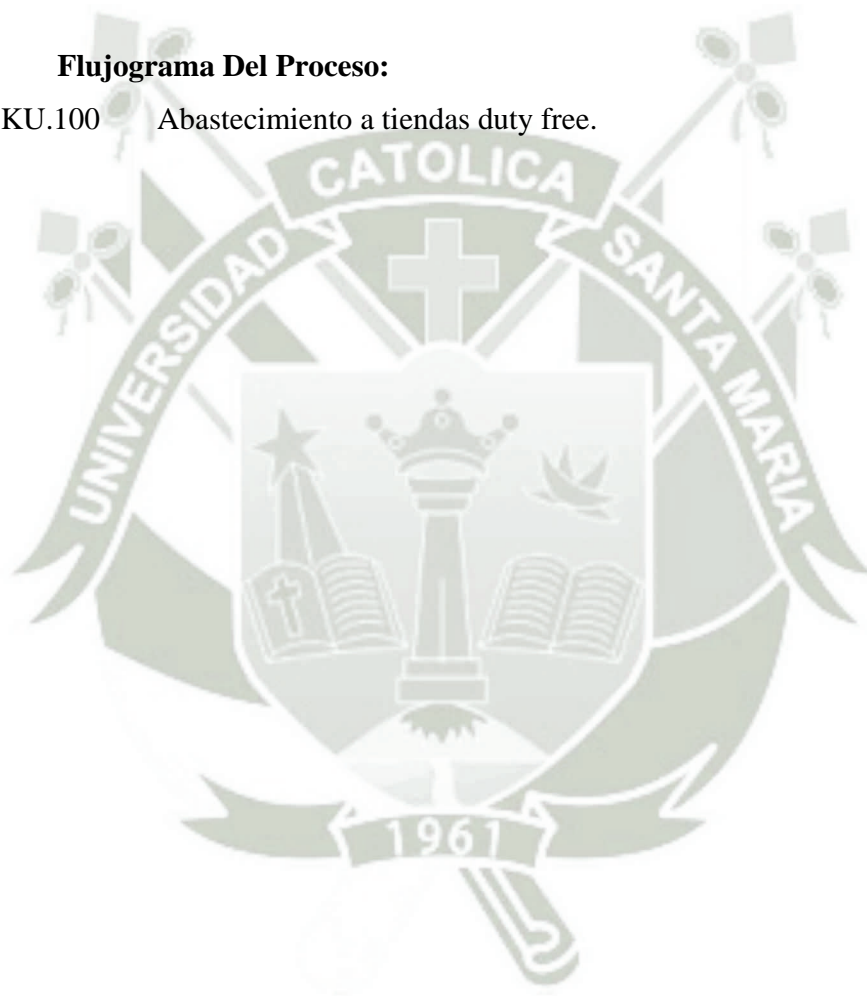
\*\* Tarea realizada por la asistencia de distribución Exterior

declaraciones juradas y del posterior ingreso de mercadería al duty free en coordinación con el encargado de tienda.

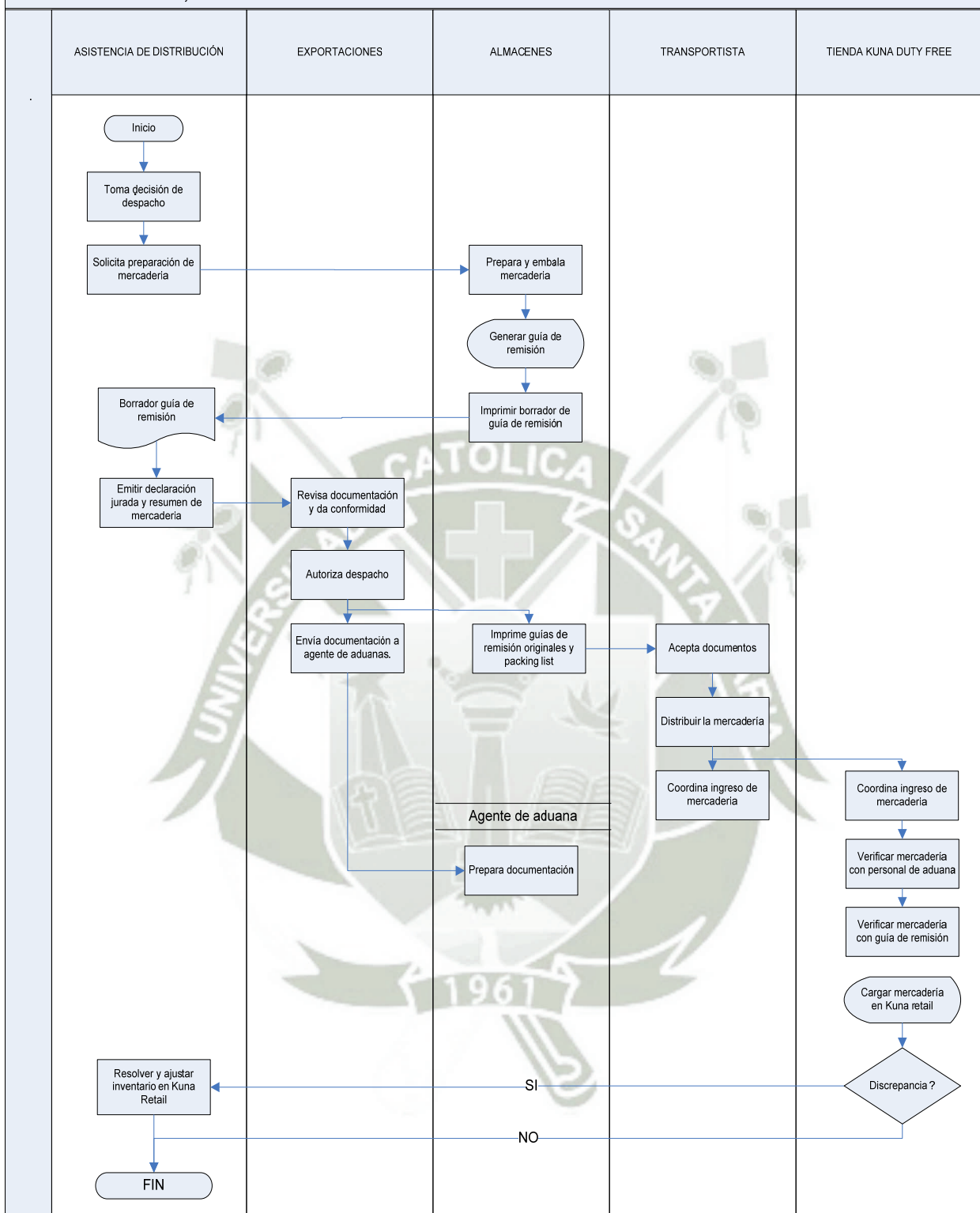
- Almacenes imprime finalmente las guías de remisión originales y procede con el despacho de la mercadería.
- El transportista receptiona la guía de remisión y se encarga de llevar la mercadería al destino correspondiente, posteriormente coordina con el encargado de tienda el ingreso de mercadería una vez que se cuente con la documentación para aduanas.

#### 5.3.6.6. Flujograma Del Proceso:

IA –DF – KU.100 Abastecimiento a tiendas duty free.



Proceso de Abastecimiento a tienda Duty Free



#### **5.3.6.7. Evaluación Del Proceso:**

- **Indicador:** Informe de despachos y reposiciones a tienda duty free  
**Responsable:** Asistente de distribución nacional.  
**Periodo:** Semestral.  
**Revisado por:** Jefatura de Administración y Logística.

#### **5.3.6.8. Registro De Documentos:**

El presente procedimiento no genera documentación física.

### **5.3.7. Proceso de transferencias entre sub almacenes**

#### **5.3.7.1. Objetivo:**

El presente procedimiento tiene por objetivo normar las transferencias que se realizan entre sub almacenes de diferentes niveles.

#### **5.3.7.2. Alcance:**

El proceso de transferencias abarca las tareas desde el momento en el cual se emite una solicitud de transferencia hasta el momento en que el almacén realiza la transferencia de dicha mercadería.

#### **5.3.7.3. Responsables:**

- La gerencia Kuna será la encargada de autorizar las transferencias en los casos en que se requiera.
- La jefatura de administración y logística es responsable de canalizar las solicitudes de transferencia y de autorizar las mismas en los casos en los cuales no se requiera autorización de la Gerencia Kuna.
- La asistencia solicitante será responsable por la solicitud de transferencia y de solicitar el servicio requerido.
- La asistencia administrativa será responsable de emitir la solicitud de servicio en los casos que se requiera.

- Almacenes es responsable de realizar el servicio cuando sea necesario y de la transferencia de mercadería.

#### 5.3.7.4. Generalidades:

Los niveles de almacenes bajo los cuales se rige el presente procedimiento pueden apreciarse en el cuadro 5.1.

**Cuadro 5.1 División por almacenes y sub almacenes**

NIVEL	ALMACEN	DESCRIPCION DEL ALMACEN
1	751-A	Stock WEB - Mayoristas
1	751-C	Devoluciones Tiendas a WEB - May.
1	751-T	Stock Web - Transito
<b>TOTAL STOCK WEB MAYORISTAS</b>		
1	751-E	Stock.Web - Europa
1	751-F	Stock Web - Aldeasa Peru
1	751-H	Stock Web - Australian
1	751-I	Stock Web - Travel Retail & Dubai
1	751-J	Stock Web - USA
<b>TOTAL CLIENTE WEB MAYORISTAS</b>		
2	752-0	Stock Kuna Peru
1	752-1	Stock Kuna Peru Colección 2011
1	752-2	Stock Kuna Peru Basicos
1	752-T	Stock Kuna Peru transito
1	752-3	Stock Fibras Nobles
3	752-5	Stock Inalpaca Tiendas de Fabrica
3	752-8	Stock Andean
<b>TOTAL STOCK PERU</b>		
1	752-K	Stock Argentina
1	752-4	Stock Chile
<b>TOTAL STOCK ARGENTINA + CHILE</b>		
3	753-M	Saldos Segundas
3	753-S	Saldos Segundas Servicio
3	753-P	Saldos Segundas Servicio
3	753-5	Stock Produccion Tiendas de Fabrica
<b>TOTAL SALDOS</b>		
2	754-U	Diseño Muestras Colección
2	754-W	Diseño Muestras Colección
1	754-Y	Diseño Show Room

Fuente: Elaboración propia.

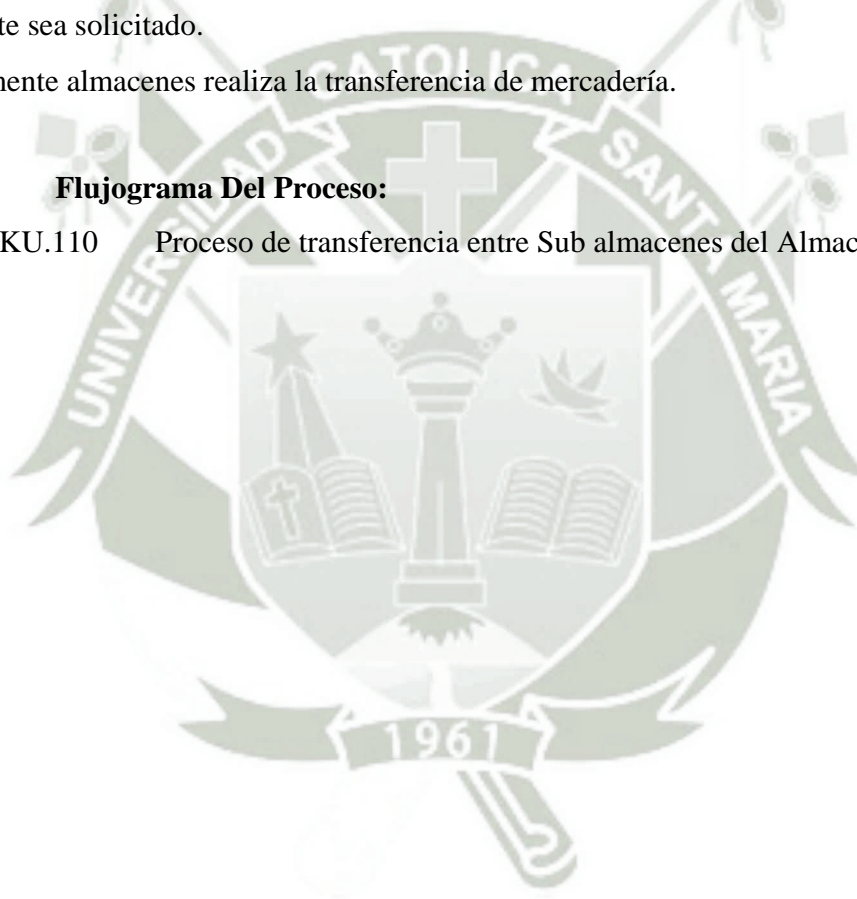
### 5.3.7.5. Procedimiento:

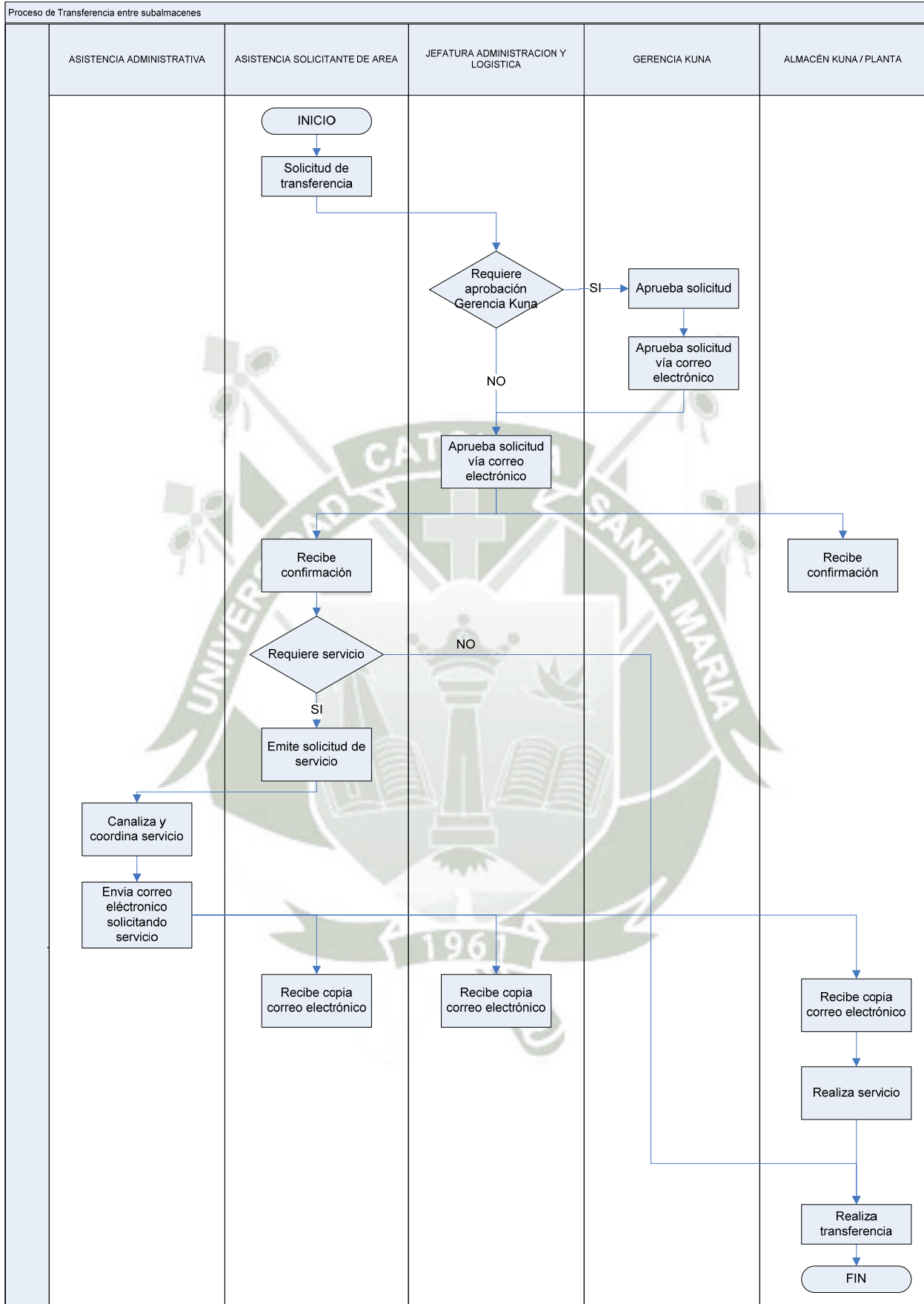
- La transferencia entre sub almacenes del almacén central inician con una solicitud, la cual deberá contener el detalle de los códigos a transferir. Esta podrá ser generada por alguna de las siguientes instancias:
  - Asistencia Ventas WEB
  - Asistencia de distribución.
  - Jefatura Administración y Logística.
- No está permitida la reserva de mercadería en un almacén que no corresponda a la asistencia solicitante. Será necesario realizar la transferencia de mercadería al almacén que corresponda. Adquiriendo con esta transferencia la responsabilidad de venta de la mercadería transferida.
- Las solicitudes de transferencia serán aprobadas por la jefatura de administración y logística o por la Gerencia Kuna de acuerdo a los criterios y niveles de almacenes ya establecidos:
  - En el cambio de temporada, no se requiere autorización alguna para la transferencia de mercadería de Colección Vigente a Colección pasada. Incluyendo esto:
    - a) Colección Fall Winter: Marzo
    - b) Colección Spring Summer: Agosto.
  - Transferencias del mismo nivel requieren autorización de la Jefatura de administración y Logística.
  - Transferencias de nivel 1 a nivel 2 requieren autorización de la Gerencia Kuna.
  - Transferencias de nivel 1 a nivel 3 requieren autorización de Gerencia Kuna.
  - Transferencias de nivel 2 a nivel 3 requieren autorización de la Gerencia Kuna.
  - Transferencias de nivel 2 a nivel 1 únicamente podrán realizarse cuando exista una venta garantizada, previa autorización de la Jefatura de administración y Logística.
  - Transferencias de nivel 3 a nivel 1 únicamente podrán realizarse cuando exista una venta garantizada, previa autorización de la Jefatura de administración y Logística.
- En los casos en los cuales la solicitud requiera la autorización de la Gerencia Kuna, la jefatura de Administración y Logística solicita su aprobación.
- Una vez que esta es autorizada, es transmitida a la jefatura de Administración y Logística, quien se encargará de canalizar dicha solicitud.

- Los casos de transferencias que no requieren la aprobación de la Gerencia Kuna son aprobados por la Jefatura de Administración y Logística. Quien envía via correo electrónico la aprobación para la transferencia y para la realización del servicio en caso de ser necesario. Dicho correo electrónico es enviado a almacenes y a la asistencia solicitante.
- En el caso que la mercadería requiera servicio, la solicitud de servicio es realizada por la asistencia solicitante y será la asistencia administrativa quien se encargue de canalizar dicha solicitud, incluyendo esto su coordinación y seguimiento.
- Almacenes o planta según corresponda, se encargan de realizar el servicio en el caso que este sea solicitado.
- Finalmente almacenes realiza la transferencia de mercadería.

**5.3.7.6. Flujograma Del Proceso:**

IA –DF – KU.110 Proceso de transferencia entre Sub almacenes del Almacén central.





#### **5.3.7.7. Evaluación Del Proceso:**

- **Indicador:** Cantidad de movimientos de prendas entre almacenes VS solicitudes formales de transferencia emitidas.

**Responsable:** Asistente de ventas Web

**Periodo:** Semestral

**Revisado por:** Jefatura de administración y Logística.

#### **5.3.7.8. Registro De Documentos:**

El presente procedimiento no genera documentación física.

### **5.4. PROCESOS DE VENTAS Y DEVOLUCIONES**

#### **5.4.1. Proceso de devolución de cliente a tienda.**

##### **5.4.1.1. Objetivo:**

El presente procedimiento tiene por objetivo normar el proceso de devolución que puede realizar un cliente en alguna de las tiendas KUNA o tiendas de fábrica. Procurando que se logre ofrecer el más alto servicio post venta al cliente, cumpliendo sus expectativas y requerimientos.

##### **5.4.1.2. Alcance:**

El proceso inicia en el punto en que el cliente llega a la tienda con la intención de cambio o devolución de prenda, hasta el momento en que abandona la tienda habiendo realizado la operación a satisfacción del cliente.

##### **5.4.1.3. Responsables:**

- El personal de tiendas será el responsable de toda la atención al cliente, así como de la emisión y control de la documentación correspondiente.

- Es responsabilidad del encargado de tienda es verificar que la prenda se encuentre intacta antes de proceder a la devolución o cambio de la misma, excepto en los casos de problemas de calidad.
- Contabilidad Incalpaca se encargará del control y almacenamiento de la documentación.

#### 5.4.1.4. Generalidades:

- Los cambios y/o devoluciones de prendas podrán aceptarse si existen:
  - Problemas de Calidad (Responsabilidad de la empresa).- Entendiendo por esto, aquellas prendas que presenten problemas de pérdida de color, sangrados, ruptura de costuras, excesivo pilling, etc.
  - OTROS problemas (Ajenos a la empresa).- Como pueden ser errores involuntarios del cliente al escoger el tipo de prendas, por ejemplo, la compra de una talla por otra, un color por otro.
- La NOTA DE CREDITO es el documento que reemplaza al comprobante de pago que se creó a la venta de la prenda original.
  - Bajo ningún motivo se puede anular un comprobante de pago del día anterior, mes anterior o meses anteriores si no es con una nota de crédito. Solo se podrá obviar la emisión de una nota de crédito si la devolución es efectuada el mismo día de la compra. En este caso se procederá a la anulación del comprobante de pago y al envío de todas las copias correspondientes al departamento de contabilidad.
  - No pueden aceptarse documentos con borrones o enmendaduras debido a que no tiene validez contable.
  - Una nota de crédito sólo puede ser emitida contra una boleta, factura, ticket boleta, ticket factura, en los siguientes casos:
    - Por devolución o cambio de mercadería
    - Por error en emisión de documento. Por ejemplo error en:
      - a) RUC
      - b) Nombre o Razón social
      - c) Dirección

- d) Fecha
  - El importe consignado; es decir que el importe en soles o dólares (números), sea distinto al importe consignado en letras.
- El cliente está en la potestad de hacer el cambio en cualquiera de nuestras tiendas Kuna, por lo que la tienda que recibe el cambio debe necesariamente verificar la autenticidad de la nota de crédito con la tienda que emitió el documento y sellar la nota de crédito que trae el cliente con el sello de APLICADA comunicando en el momento a la tienda que emitió la nota de crédito que la misma ha sido ejecutada.
- Los cambios por venta, de compras realizadas en tiendas Kuna únicamente pueden realizarse entre tiendas Kuna. Y los cambios por compras en tiendas de fábrica o outlets, solo puede realizarse entre tiendas de fábrica o outlets.
- Así mismo, cuando una tienda emite una Nota de Crédito y esta no es aplicada en la misma tienda, deberá informar a todas las tiendas acerca de la Nota de Crédito emitida.

#### 5.4.1.5. Procedimiento:

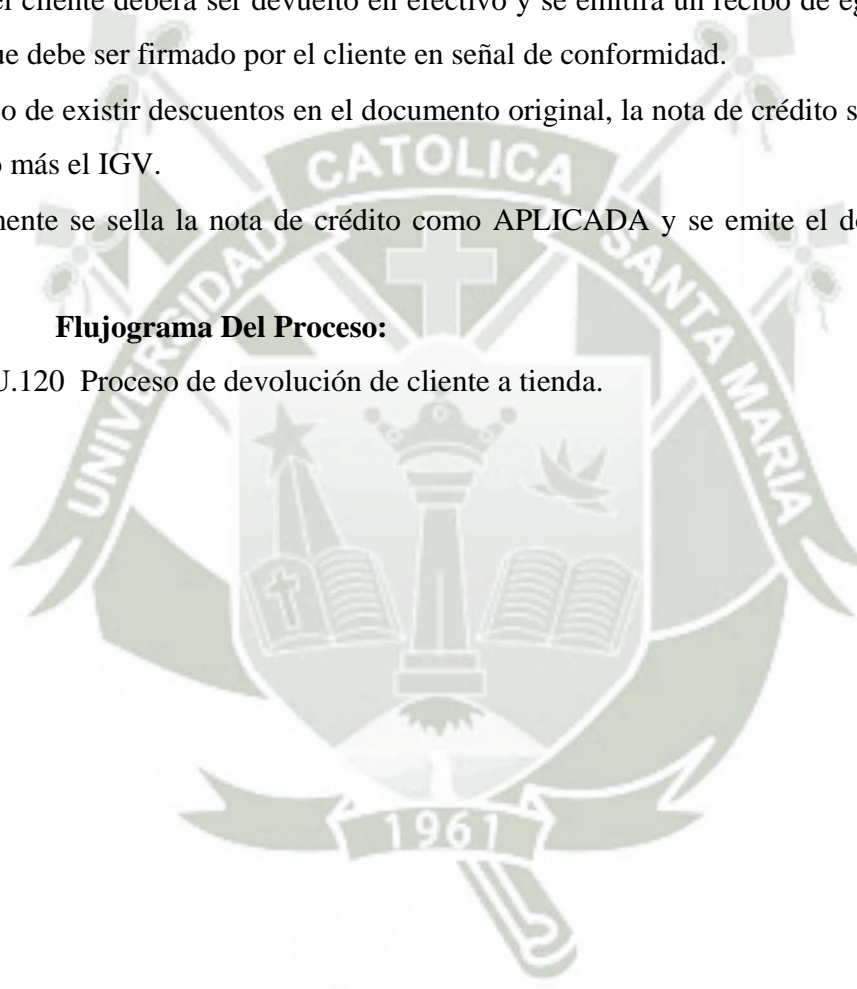
- El cliente llega a la tienda solicitando el cambio de prenda.
- El vendedor o encargado de tienda recibe la documentación y mercadería a devolver. Analizando el caso.
  - Es política de la empresa servir al cliente y aceptar los cambios de producto. En la medida de lo posible se deberá evitar aceptar devoluciones de producto y se debe tratar de impulsar un cambio por otro producto. Los plazos máximos de aceptación:
    - a) Tiendas KUNA, 02 meses.
    - b) Tiendas de fábrica, 01 mes.
  - Pasado este plazo se requerirá de la autorización de la administradora de tienda en cada ciudad para poder proceder a la devolución o cambio de una prenda.
- En el caso que no se acepte la devolución por no cumplir con las condiciones antes descritas, se devuelve la mercadería al cliente.
- De aceptar el cambio luego de analizar el caso, se emite la NOTA DE CRÉDITO correspondiente en Kuna retail.

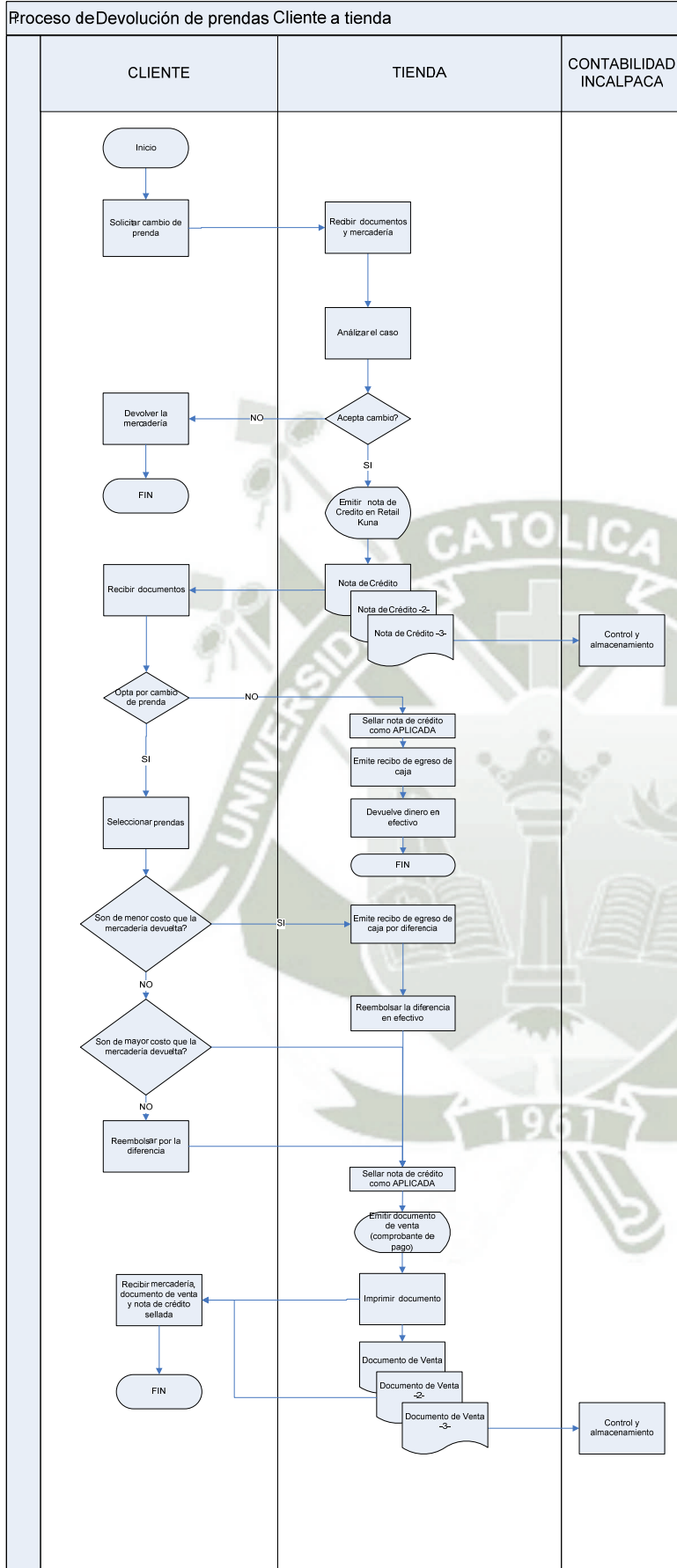
- Identificación del número de comprobante de pago y tienda que dio origen a la venta. Es importante que el cliente traiga consigo el ticket original correspondiente, solo en casos excepcionales de no traerlo consigo, el ticket deberá ser ubicado en el sistema.
- Emisión de la nota de crédito en la que se detallará la descripción exacta de la prenda materia de cambio (principalmente el código), haciendo referencia del número de comprobante de pago en el que la prenda se consignó originalmente, así como la fecha en la que éste fue emitido. Igualmente se deberá consignar de manera OBLIGATORIA el nombre de la persona que emitió la nota de crédito y nombre, firma y DNI del cliente en señal de aceptación del documento.
- La Nota de Crédito es emitida en original y 3 copias:
  - Adquiriente, es entregada al cliente.
  - SUNAT, también es entregada al cliente
  - Emisor, es enviada a contabilidad Incalpaca para su control y almacenamiento. A este se adjunta el documento de venta original o la copia del mismo.
  - Correlativo, se archiva en tienda.
  - El cliente decide si optará por el cambio de prenda o si solicitará la devolución del dinero. Se deberán agotar todos los recursos para que el cliente opte por el cambio de la prenda y no se tenga que devolver el dinero.
  - En el caso que el cliente opte por la devolución del dinero.
    - Se procede a sellar la nota de crédito como APLICADA.
    - Se emite un recibo de egreso de caja por el monto total de la devolución. Documento que deberá ser firmado por el cliente en señal de conformidad. Posterior a esto se entrega al cliente la nota de crédito y el dinero devuelto.
    - Si el pago fue realizado en efectivo la devolución será en efectivo por el mismo importe consignado en el comprobante de pago.
    - Si el pago fue realizado con tarjeta de crédito, en primer lugar deberá revisarse la opción de realizar la devolución a través del operador de tarjeta. Solo en el caso de no ser esto posible, se realiza la devolución en efectivo.
  - De ser el caso que el cliente opte por el cambio de prenda, este procederá a la selección de la nueva o nuevas prendas. Pudiendo presentarse los siguientes casos:

- Que la prenda, materia de la devolución, tenga el mismo precio que la nueva escogida, en cuyo caso la cancelación de dicha prenda será automática con la nota de crédito emitida.
- Que el precio de la nueva prenda sea mayor al de la prenda devuelta, en este caso se procederá al cobro de la diferencia. La forma de pago será como crédito almacén y el saldo dependerá de cómo desee pagar el cliente.
- Que la nueva prenda sea de menor precio a la original, en este caso el saldo a favor del cliente deberá ser devuelto en efectivo y se emitirá un recibo de egreso de caja que debe ser firmado por el cliente en señal de conformidad.
- En caso de existir descuentos en el documento original, la nota de crédito se emitirá por el neto más el IGV.
- Finalmente se sella la nota de crédito como APLICADA y se emite el documento de venta.

**5.4.1.6. Flujograma Del Proceso:**

IA-DF-KU.120 Proceso de devolución de cliente a tienda.





#### 5.4.1.7. Evaluación Del Proceso:

- **Indicador:** Informe de reclamos, devoluciones y cambios atendidos por plaza

**Responsable:** Gerente de tiendas por plaza

**Periodo:** Semestral

**Revisado por:** Gerencia Comercial y de marketing

#### 5.4.1.8. Registro De Documentos:

Los documentos de venta, los recibos de egreso de caja y las notas de crédito son archivados por las tiendas por un periodo de 1 año.

Posteriormente son enviados a archivo central donde serán archivados por un periodo de 3 años.

Posteriormente se depurará del archivo central.

Contabilidad Incalpaca se encarga también del archivo de la documentación correspondiente por un periodo de 3 años, posteriormente son enviadas a archivo central por un periodo de 7 años, para su posterior depuración.

### 5.4.2. Proceso de cuadrar caja tiendas

#### 5.4.2.1. Objetivo:

El presente procedimiento tiene por objetivo normar el proceso de cuadros de caja que se realiza durante el día con diferentes fines. Teniendo como fin que cuadros diarios de caja no presenten diferencias entre lo vendido contra los documentos que sustentan las formas de pago.

#### 5.4.2.2. Alcance:

El proceso inicia con la apertura de la tienda, incluyendo el cambio de cajero por almuerzo, hasta el momento que se cuadra la caja al final del día, se emite el formato de ventas diarias y se cierra la tienda.

**5.4.2.3. Responsables:**

- Cada responsable de caja debe entregar al finalizar el día o turno el cuadro de caja correspondiente, las boletas emitidas y los respectivos depósitos efectuados en el día. Hecho que será controlado por los Administradores(as).
- Cada responsable de caja debe realizar los cuadros de caja correspondientes al momento del cambio de cajero por almuerzo.
- Contabilidad Incalpaca es responsable del control y archivo de los reportes Zeta, cuadros resumen y registro de ventas del día.

**5.4.2.4. Generalidades:**

- Cierre X. Reporte que se emite varias veces al día al momento que se requiere un cambio de encargado de caja. Este muestra el monto total de venta por forma de pago.
- Cierre Zeta o cuadro de caja. Reporte que se emite una vez al día al momento de terminar la jornada y que muestra los movimientos del día por forma de pago así como el número de operaciones. Se debe hacer obligatoriamente todos los días al final del día.
- Cuadro Zeta resumen. Reporte que se emite una vez al día al momento de terminar la jornada y que muestra los movimientos del día por forma de pago así como el número de operaciones, pero en forma acumulativa, desde principio de año. Se debe hacer obligatoriamente todos los días al final del día.
- Registro de Ventas: Cuadro que muestra el N° y tipo de documento emitido, nombre o razón social del cliente, tipo de venta (contado o crédito), el valor de venta, IGV y total vendido por documento en nuevos soles.
- Detalle de Ventas: Cuadro que nos muestra el movimiento del día, documento por documento detallando el código del artículo y la cantidad de unidades vendidas, el precio unitario y el monto de la venta en Soles.
- Formato de ventas diarias: Documento que incluye un cuadro informativo de las ventas diarias (sin IGV) realizadas, en este incluye la cantidad de prendas diarias y acumulativas. Así como las ventas diarias y acumulativas. El objetivo es informar a las jefaturas del avance por tienda. Se debe hacer obligatoriamente todos los días al final del día.

- Los ingresos en efectivo por venta diaria en tiendas deberán ser depositados el mismo día o al día siguiente de efectuada la venta.
- Por ningún motivo se podrá hacer uso del dinero de las ventas para realizar un pago, a no ser de contar con la autorización escrita o por e-mail de la gerencia administrativa.

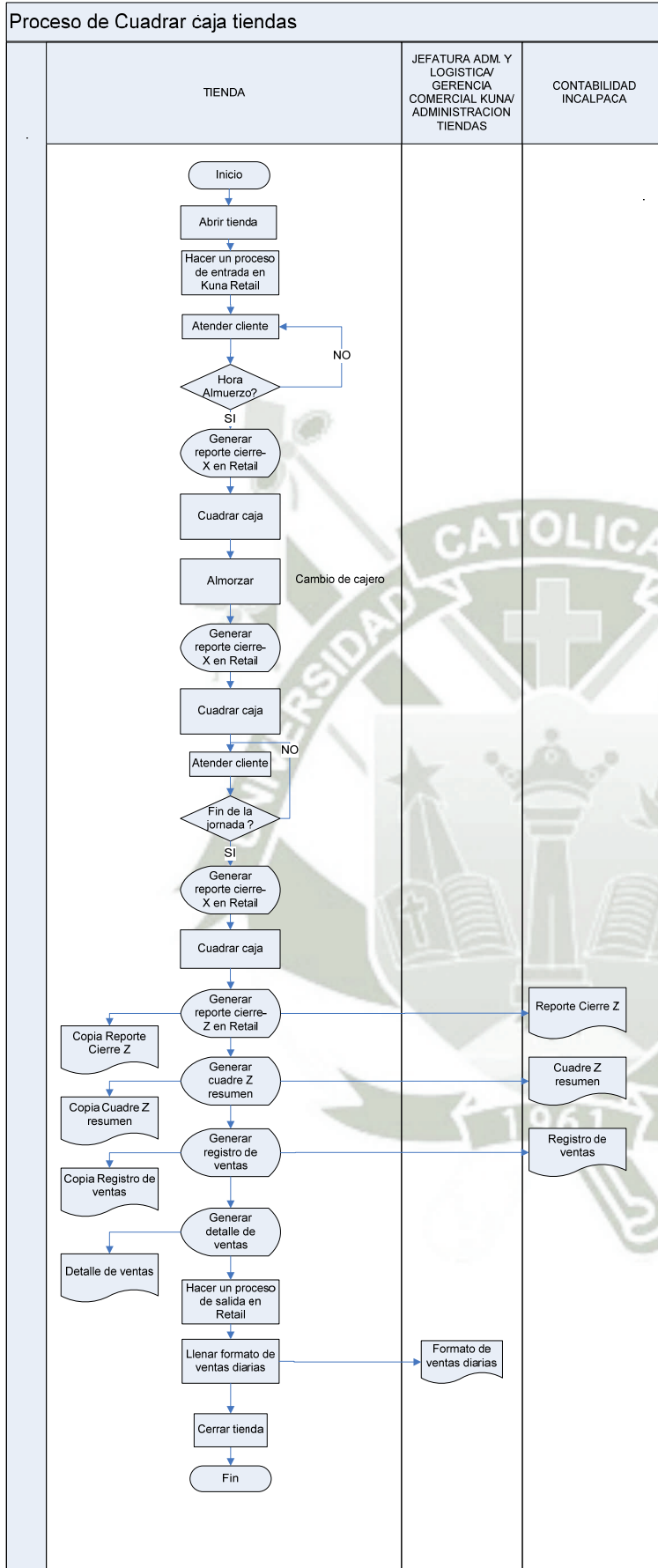
#### **5.4.2.5. Procedimiento:**

- Apertura de tienda.
- El encargado de caja se encarga de realizar el proceso de entrada en Kuna Retail. El cual incluye el ingreso como usuario, la recepción de información y actualización del sistema.
- Durante el día se realiza la atención a los clientes, en el caso de ser la hora de almuerzo del encargado de caja, se genera un reporte cierre X en Kuna Retail, el cual incluirá las cantidades vendidas hasta ese momento.
- Se realiza el cuadro de caja correspondiente, que incluirá:
  - Sacar detalle de los POS de Visa y Mastercard.
  - Contar dinero que se tenga en caja.
  - Verificar que no se presente diferencias entre lo vendido contra los documentos que sustentan las formas de pago.
- El encargado de caja se retira a almorzar y se realiza el cambio de cajero.
- Posteriormente se repite el proceso de cuadro de caja, para devolver la caja a la persona encargada, que retorna de su hora de almuerzo.
- Al fin de la jornada, el encargado realiza nuevamente un Reporte Cierre X, el cual ayuda a verificar que se tenga el dinero físico y vouchers para ventas con tarjeta en concordancia con el sistema y los documentos de venta.
- El encargado realiza el cuadro de caja de fin del día. Posteriormente generará un Reporte cierre Z en Kuna Retail, el cual es impreso en dos copias, una de ellas es archivada y la otra es enviada a contabilidad.
  - Cada responsable de caja debe entregar al finalizar el día o turno este reporte debidamente cuadrado, los documentos de venta emitidos y los respectivos depósitos efectuados en el día. Hecho que será controlado por los Administradores(as).

- Por ningún motivo los cuadros diarios de caja deben presentar diferencias entre lo vendido contra los documentos que sustentan las formas de pago.
- El encargado genera además un cuadro Z resumen y un registro de ventas, los cual son impresos por duplicado, una de ellas es archivada y la otra es enviada a contabilidad.
- El encargado genera además un detalle de ventas, el cual se imprime y es archivado en la tienda.
- Finalmente se realiza un proceso de salida en Kuna retail.
- El encargado de caja deberá realizar el llenado del formato de ventas diarias, el cual será enviado vía correo electrónico todas las noches a:
  - Gerencia Kuna (una vez por semana)
  - Gerencia Comercial Kuna
  - Jefatura Administración y Logística
  - Administración de tiendas.
- Se cierra la tienda.

**5.4.2.6. Flujograma Del Proceso:**

IA-DF-KU.130 Proceso de cuadrar caja.



#### 5.4.2.7. Evaluación Del Proceso:

- **Indicador:** Informe de incumplimiento en elaborar cierre Z por tienda.

**Responsable:** Gerente de tiendas por plaza

**Periodo:** Mensual

**Revisado por:** Gerencia Comercial y de marketing

#### 5.4.2.8. Registro De Documentos:

Los reportes cierre Z, cuadro Z resumen, registro de ventas y detalle de ventas son archivadas en la tienda por un lapso de 1 año.

Posteriormente son depuradas.

Los reportes cierre Z, cuadro Z resumen, registro de ventas son archivadas por el área de Contabilidad Incalpaca, por un lapso de 3 años.

Posteriormente son enviadas a almacén central donde son archivadas por un lapso de 7 años para su posterior depuración.

### 5.4.3. Proceso de ventas tiendas.

#### 5.4.3.1. Objetivo:

El presente procedimiento tiene por objetivo normar el proceso de venta que se realiza a clientes en tiendas Kuna y tiendas de fábrica. Procurando que se logre cumplir con las expectativas y satisfacción al cliente.

#### 5.4.3.2. Alcance:

El proceso de venta inicia en el punto en el cual el cliente selecciona la o las prendas de su preferencia, incluyendo la emisión del documento de venta, hasta el momento en el cual, el cliente recibe la mercadería, documentos y abandona la tienda.

#### 5.4.3.3. Responsables:

- Contabilidad Incalpaca será responsable del almacenamiento, revisión y control de la documentación de venta.

- Los vendedores y encargados de tienda serán responsables de brindar la mejor atención al cliente.
- Es responsabilidad de la persona encargada de caja, el igual que de la administradora de tienda, entregar al cliente el comprobante de pago, este procedimiento será supervisado sin previo aviso para su debido cumplimiento.

#### 5.4.3.4. Generalidades:

- Toda venta debe ir acompañada obligatoriamente del comprobante de pago respectivo (ticket - factura, ticket - boleta, boleta manual o factura manual). Bajo ningún motivo se podrá obviar la emisión de dichos comprobantes.
- Cuando se emita una factura o ticket factura es imprescindible la siguiente información del cliente:
  - Si es persona natural:
    - a) Nombre completo
    - b) RUC
    - c) Dirección
  - Si es persona jurídica:
    - a) Razón social COMPLETA.
    - b) RUC.
    - c) Dirección
- No se pueden emitir facturas o ticket factura para empresas del exterior.
- La emisión de boletas manuales se da en caso el sistema no este operativo, para no perder la venta se debe emitir la boleta manual, la misma que debe ser registrada en el sistema el mismo día de la operación.
- Cuando se emita una boleta manual por un monto mayor a S/. 700.00 según ley es obligatorio llenar la siguiente información del cliente:
  - Nombre y apellido del cliente.
  - Documento de identidad (Nro de pasaporte , DNI)
  - Dirección.
- Por ningún motivo se podrá recibir dinero a cuenta por parte de los clientes para:
- Reservas de mercadería.

- Despachar mercadería vía Courier o cualquier otro tipo de transporte ya que esta modalidad de venta está totalmente prohibida en tiendas.

#### 5.4.3.5. Procedimiento:

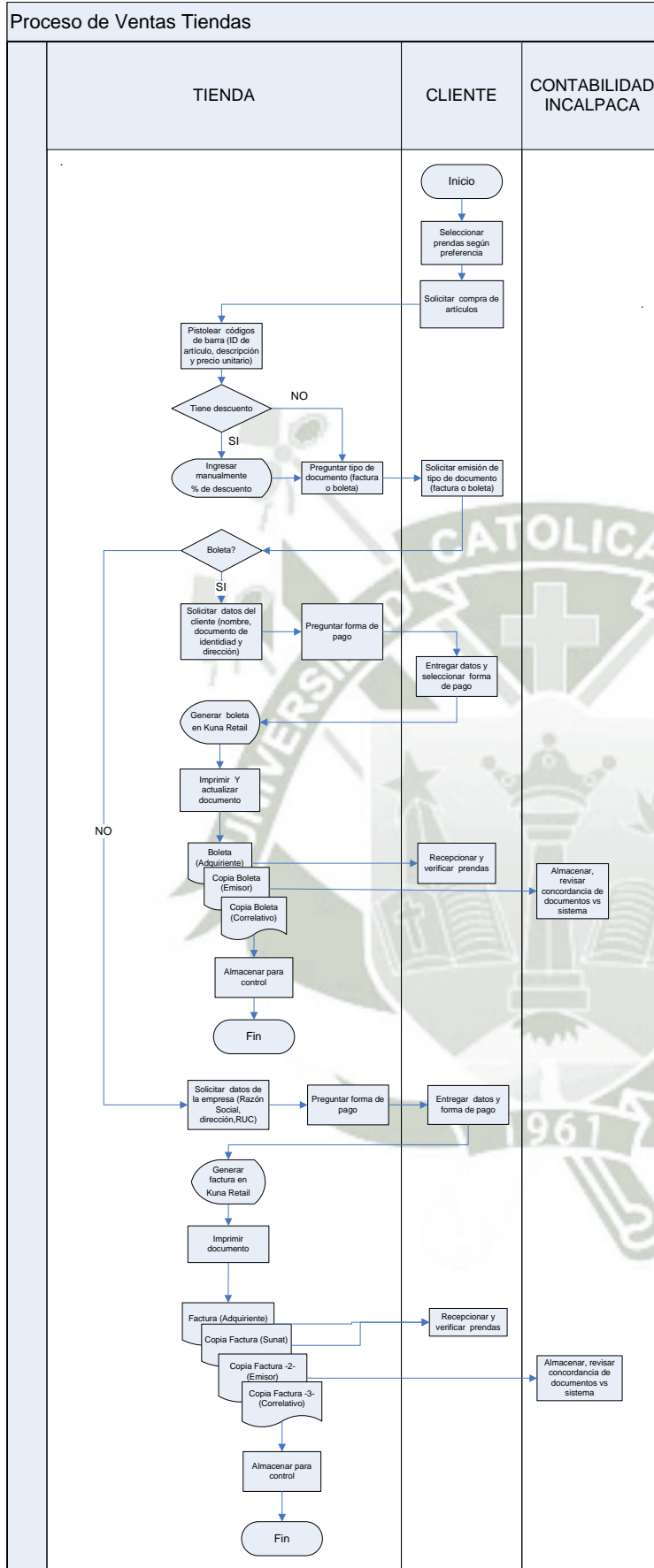
- El cliente selecciona las prendas según preferencia y solicita la compra de dichos artículos.
- El encargado de caja se encarga de pistolear los códigos de barra (ID de artículo, descripción y precio unitario).
- En el caso que una prenda tenga descuento, este es ingresado manualmente.
  - Los descuentos son aprobados por la gerencia de KUNA y/o la gerencia Comercial de KUNA.
- El encargado deberá solicitar al cliente el tipo de documento que este requerirá por la compra realizada.
- La compra por tipo de documento será de la siguiente forma:
  - Ticket boleta o boleta
    - a) Se solicita los datos del cliente: Nombre, documento de identidad y dirección.
    - b) Se solicita la forma de pago que requerirá el cliente
      - i. Efectivo (soles o dólares)
      - ii. Tarjeta de crédito o debito (visa, master card, entre otras)
    - c) Se genera el ticket boleta correspondiente en el sistema Kuna Retail, en el caso de que no hubiese sistema, se emite la boleta manual.
    - d) Se imprime y actualiza el documento.
    - e) El ticket boleta es impresa por triplicado.
      - i. Adquiriente, es entrega al cliente con la mercadería.
      - ii. Emisor, es enviada a contabilidad Inalpaca para su archivo y control.
      - iii. Correlativo, es archivado.
  - Ticket factura o factura.
    - a) Se solicita los datos de la empresa: Razón social, dirección, RUC.
    - b) Se solicita la forma de pago que requerirá el cliente.
      - i. Efectivo (soles o dólares)
      - ii. Tarjeta de crédito o debito (visa, master card, entre otras)

- c) Se genera el ticket factura correspondiente en el sistema Kuna Retail, en el caso de que no hubiese sistema, se emite la factura manual.
- d) Se imprime y actualiza el documento.
- e) El ticket factura es impreso en original y 3 copias:
  - i. Adquiriente, es entregada al cliente con la mercadería.
  - ii. SUNAT, también es entregada al cliente.
  - iii. Emisor, es enviada a contabilidad Incalpaca para su archivo y control.
  - iv. Correlativo, es archivado.

**5.4.3.6. Flujograma Del Proceso:**

IA-DF-KU.140 Proceso de ventas tiendas.





#### 5.4.3.7. Evaluación Del Proceso:

- **Indicador:** Cantidad de errores cometidos en procesos de venta

**Responsable:** Asistente de sistemas.

**Periodo:** Mensual

**Revisado por:** Jefatura de Administración y Logística. Gerente de tiendas por plaza

#### 5.4.3.8. Registro De Documentos:

Los documentos de venta son archivados en tiendas por un periodo de 1 año.

Posteriormente son enviados a archivo central donde serán archivados por un periodo de 3 años.

Posteriormente se depurará del archivo central.

Contabilidad Incalpaca se encarga también del archivo de la documentación correspondiente por un periodo de 3 años, posteriormente son enviadas a archivo central por un periodo de 7 años, para su posterior depuración.

### 5.4.4. Proceso de venta de mercadería a través de la central.

#### 5.4.4.1. Objetivo:

El presente procedimiento tiene por objetivo normar el proceso de venta de mercadería que se realiza a través de la central. Procurando que se logre una estandarización y control de las tareas que se llevan a cabo en este procedimiento.

#### 5.4.4.2. Alcance:

El proceso inicia en el punto en que el cliente genera un pedido, hasta el momento en que el pedido es despachado por almacenes, luego de haberse realizado los procesos necesarios y tener las aprobaciones oportunas. Este procedimiento abarca los casos de:

- Transferencia por promoción de ventas.
- Transferencia a título gratuito
- Donaciones
- Ventas al contado o crédito.

**5.4.4.3. Responsables:**

- La asistencia de ventas será responsable de la atención al cliente, la confirmación de pedidos y solicitud de despachos.
- Es responsabilidad de almacenes la realización del despacho final, luego de haber recibido las autorizaciones correspondientes.
- Exportaciones es responsable de la autorizar el despacho y entrega de la mercadería y de la emisión de los documentos de venta.
- Créditos y cobranzas será el área responsable de establecer los medios de pago y autorizar los despachos de acuerdo a dicho análisis.

**5.4.4.4. Generalidades:**

- La aprobación de contratos de venta es realizada a través de la firma de contrato de venta el cual es impreso por la asistente de ventas, para tramitar su aprobación.

**5.4.4.5. Procedimiento:**

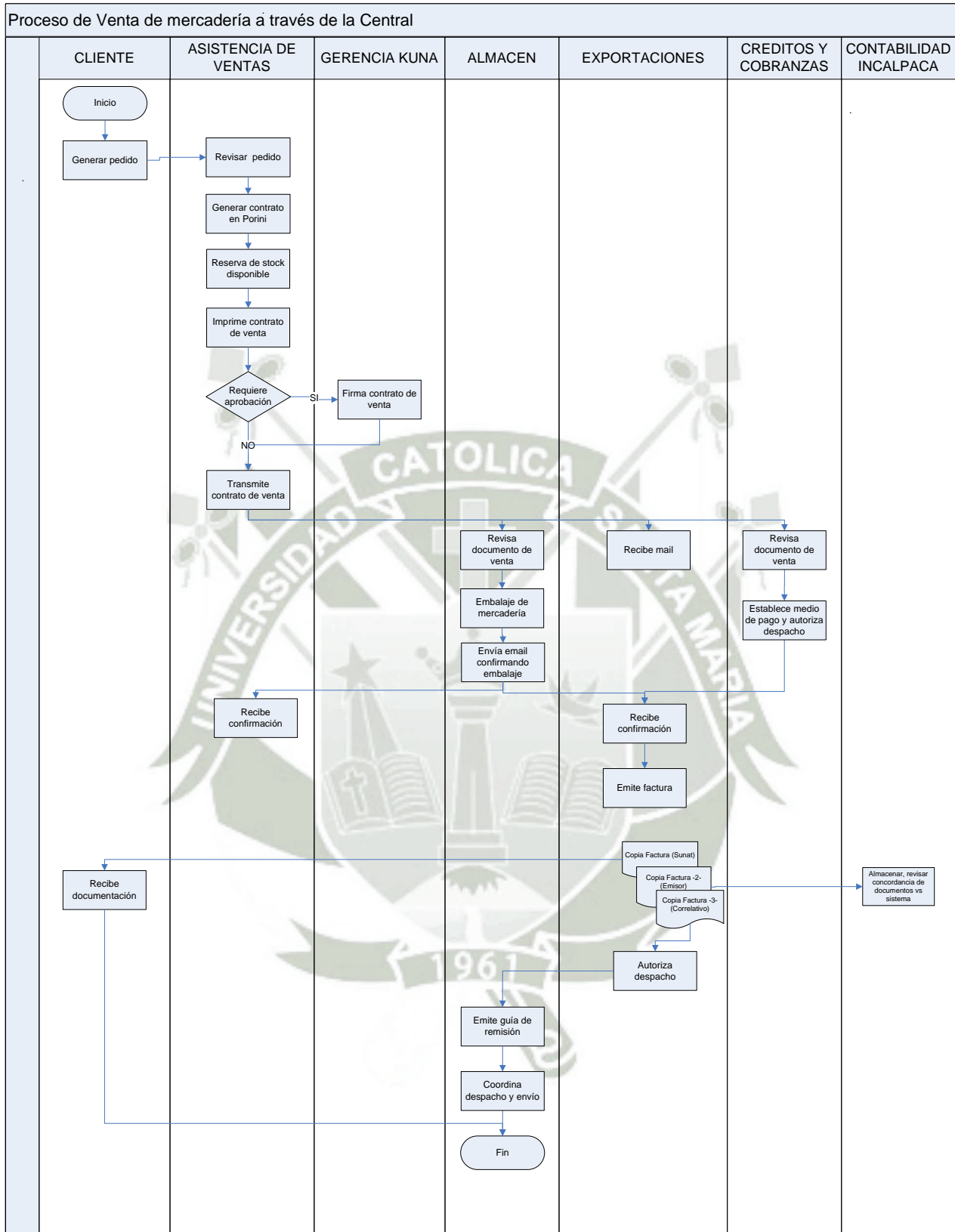
- El cliente genera un pedido, dirigido al asistente de ventas Kuna.
- La asistencia de ventas se encarga de revisar el pedido, generar un contrato de venta en el sistema porini y realizar la reserva de stock disponible correspondiente a dicho pedido.
- Posterior a realizar estas tareas, imprime el contrato de venta, debido a que en el caso de que este requiera aprobación, deberá ser firmado por la gerencia Kuna, para que pueda procederse con la venta.
- El asistente de ventas solita el despacho vía correo electrónico, con copia a:
  - Almacenes, para que se proceda con el embalaje.
  - Exportaciones, con el objetivo que estos queden informados del despacho y aseguren su planificación
  - Créditos y cobranzas, para la revisión de líneas de crédito y la autorización para proseguir con dicho despacho

- Almacenes, una vez que culmina con el embalaje, procede a enviar vía correo electrónico, la confirmación de embalaje. Este correo electrónico deberá ser enviado a exportaciones con copia a la asistencia de ventas.
- Exportaciones con el embalaje confirmado procede a realizar la facturación y autoriza el despacho a almacenes.
  - Para que exportaciones pueda proceder a la facturación será necesario que tenga la autorización de créditos y cobranzas.
- Almacenes procede a imprimir la guía de remisión, la cual deberá ser firmada por contabilidad.
- Finalmente almacenes realiza el despacho de la mercadería.

#### 5.4.4.6. **Flujograma Del Proceso:**

IA-DF-KU.150 Proceso de venta mercadería a través de la central.





#### **5.4.4.7. Evaluación Del Proceso:**

- **Indicador:** Tiempo entre solicitud de venta y despacho o entrega a cliente.

**Responsable:** Asistente de ventas Web.

**Periodo:** Semestral

**Revisado por:** Jefatura de Administración y Logística. Gerencia de Ventas y Marketing.

#### **5.4.4.8. Registro De Documentos:**

La asistencia de ventas realiza el archivo de contrato de venta, el cual queda a demás registrado en el sistema; estos son archivados por un periodo de 1 año.

Posteriormente son enviados a archivo central donde serán archivados por un periodo de 3 años.

Posteriormente se depurará del archivo central.

Las facturas y boletas de venta son archivadas por contabilidad Incalpaca por un periodo de 3 años, posteriormente son enviadas a archivo central por un periodo de 7 años, para su posterior depuración.

#### **5.4.5. Proceso de venta mercadería web y mayorista.**

##### **5.4.5.1. Objetivo:**

El presente procedimiento tiene por objetivo normar el proceso de venta de mercadería para clientes Web y Mayoristas. Buscando ofrecer un óptimo servicio al cliente, cumpliendo sus expectativas y requerimientos. Teniendo como meta el cumplimiento de presupuesto e incremento en las ventas.

##### **5.4.5.2. Alcance:**

El proceso inicia en el punto en que el cliente genera un pedido, y finaliza cuando el mismo es despachado por almacenes, luego de haberse realizado los procesos necesarios y tener las aprobaciones oportunas.

**5.4.5.3. Responsables:**

- Los asistentes de ventas Web y Mayoristas serán los responsables de toda la comunicación con el cliente, la ingreso, modificaciones, confirmación de pedidos, seguimiento y solicitud de despachos.
- Es responsabilidad de almacenes la realización del embalaje y despacho final, luego de haber recibido las autorizaciones correspondientes.
- Exportaciones es responsable de la exportación como tal, y de la emisión de facturas necesarias.
- Créditos y cobranzas será el área responsable de la revisión de líneas de crédito y autorización de despachos de acuerdo a dicho análisis.

**5.4.5.4. Generalidades:**

- Al mencionar detalle de facturación se hace referencia a:
  - Destinatario de la mercadería (dirección, razón social, contacto)
  - Consignatario
  - Destino (ciudad , país)
- Al mencionar detalle de despacho se hace referencia a:
  - Fecha acordada
  - Flete.

**5.4.5.5. Procedimiento:**

- El cliente genera un pedido vía correo electrónico, dirigido al asistente de ventas mayoristas y Web.
- La asistencia de ventas se encarga de revisar el pedido, generar un contrato de venta en el sistema porini y realizar la reserva de stock disponible correspondiente a dicho pedido. Posterior a realizar estas tareas, se confirma el pedido vía correo electrónico.
- La confirmación del pedido y la fecha de despacho será comunicada al cliente dentro de las primeras 48 horas de recibida la orden de compra. Los tiempos de despacho varían dependiendo de lo negociado con el cliente. De existir cambios por parte del cliente una vez confirmado el pedido, los tiempos de despacho se verán modificados dependiendo del volumen de la modificación.

- En el caso que el cliente no acepte las fechas propuestas, cambios o modificaciones que le propongan de acuerdo a disponibilidad. Este genera nuevamente un pedido con las modificaciones pertinentes. En función de estas modificaciones y de la magnitud de las mismas, todas las tareas del asistente de ventas se repetirán.
- En el caso que el cliente acepte y confirme el pedido, el asistente de ventas deberá revisar que la información de despacho y cabecera de contrato coincida con los datos del cliente.
- El asistente de ventas genera una solicitud de despacho vía correo electrónico, con copia a:
  - Almacenes, para que se proceda con el embalaje.
  - Exportaciones, con el objetivo que estos queden informados del despacho y aseguren su planificación
  - Créditos y cobranzas, para la revisión de líneas de crédito y la autorización para proseguir con dicho despachoDicho correo electrónico deberá contener la siguiente información:
  - Detalle de facturación y detalle de despacho.
  - Hacer referencia al número de contrato.
  - Indicar el número de piezas totales que se despacharán.
- Una vez que almacenes culmina con el embalaje, procede a envía vía correo electrónico, la confirmación de embalaje. Este correo electrónico deberá ser enviado a exportaciones con copia a la asistencia de ventas.
- Exportaciones con el embalaje confirmado procede a revisar las opciones de envío, así como los costos de despacho.
- En el supuesto que el envío tenga que ser enviado vía Courier, exportaciones envía las opciones de costos de envío a la asistencia de ventas; la cual se encargará de consultar al cliente, la opción de envío vía Courier de su preferencia. Esta información será enviada a exportaciones, para proseguir con tramites de exportación
- Exportaciones procede con la facturación y autoriza el despacho a almacenes.
  - Para que exportaciones pueda proceder a la facturación será necesario que tenga la autorización de créditos y cobranzas

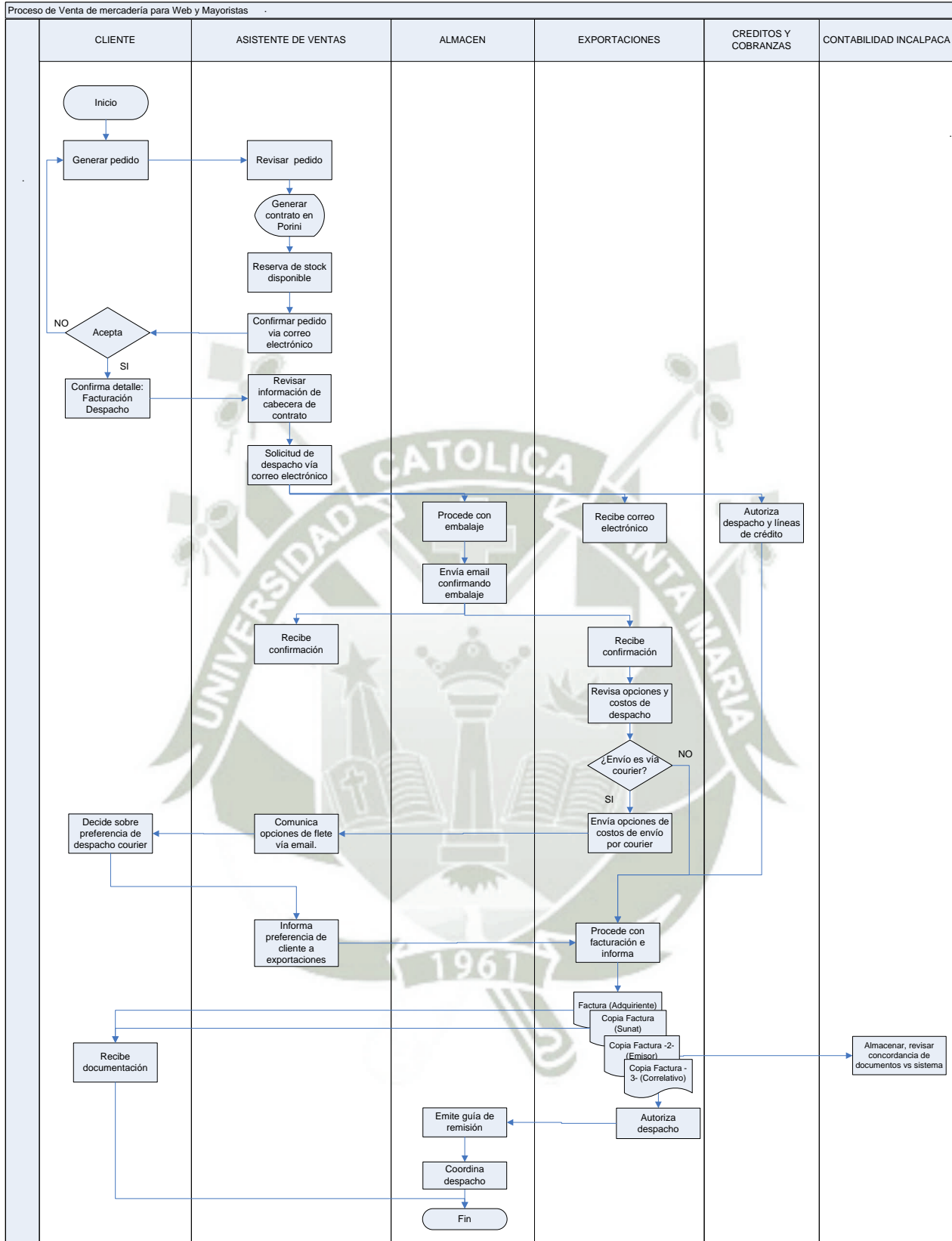
- Almacenes procede a imprimir la guía de remisión, la cual deberá ser firmada por contabilidad.
- Finalmente almacenes realiza el despacho de la mercadería.

#### 5.4.5.6. Flujograma Del Proceso:

IA-DF-KU.160 Proceso de venta mercadería web y mayoristas.



Proceso de Venta de mercadería para Web y Mayoristas



#### **5.4.5.7. Evaluación Del Proceso:**

- **Indicador:** Tiempo entre solicitud de venta y despacho o entrega a cliente.

**Responsable:** Asistente de ventas Web.

**Periodo:** Semestral

**Revisado por:** Jefatura de Administración y Logística. Gerencia de Ventas y Marketing.

#### **5.4.5.8. Registro De Documentos:**

La asistencia de ventas realiza el archivo de contrato de venta, el cual queda a además registrado en el sistema; estos son archivados por un periodo de 1 año.

Posteriormente son enviados a archivo central donde serán archivados por un periodo de 3 años.

Posteriormente se depurará del archivo central.

Las facturas y boletas de venta son archivadas por contabilidad Incalpaca por un periodo de 3 años, posteriormente son enviadas a archivo central por un periodo de 7 años, para su posterior depuración.

### **5.4.6. Proceso venta de mercadería a Sucursal Chile**

#### **5.4.6.1. Objetivo:**

El presente procedimiento tiene por objetivo normar el proceso de venta de mercadería a las sucursales. Procurando que se logre un abastecimiento eficiente en las tiendas localizadas en Chile.

#### **5.4.6.2. Alcance:**

El proceso inicia con el momento en que el asistente de abastecimiento propone la mercadería, hasta el momento en que el pedido es despachado por almacenes, luego de haberse realizado los procesos necesarios y tener las aprobaciones oportunas.

#### 5.4.6.3. Responsables:

- La asistencia de distribución exterior será responsable de la generación de contratos de venta, la confirmación de pedidos y solicitud de despachos.
- Es responsabilidad de almacenes la realización del despacho final, luego de haber recibido las autorizaciones correspondientes.
- Exportaciones es responsable de la autorizar el despacho, entrega de la mercadería y de la facturación.
- La gerencia Comercial Kuna será responsable de entregar el presupuesto que servirá para programar los despachos a sucursales. Así mismo será responsable de dar aprobación a despachos que excedan del presupuesto asignado a la Sucursal.

#### 5.4.6.4. Generalidades:

- La propuesta de mercadería realizada por la asistencia de ventas, estará en función de los niveles de stock que se tengan disponibles en almacenes.

#### 5.4.6.5. Procedimiento:

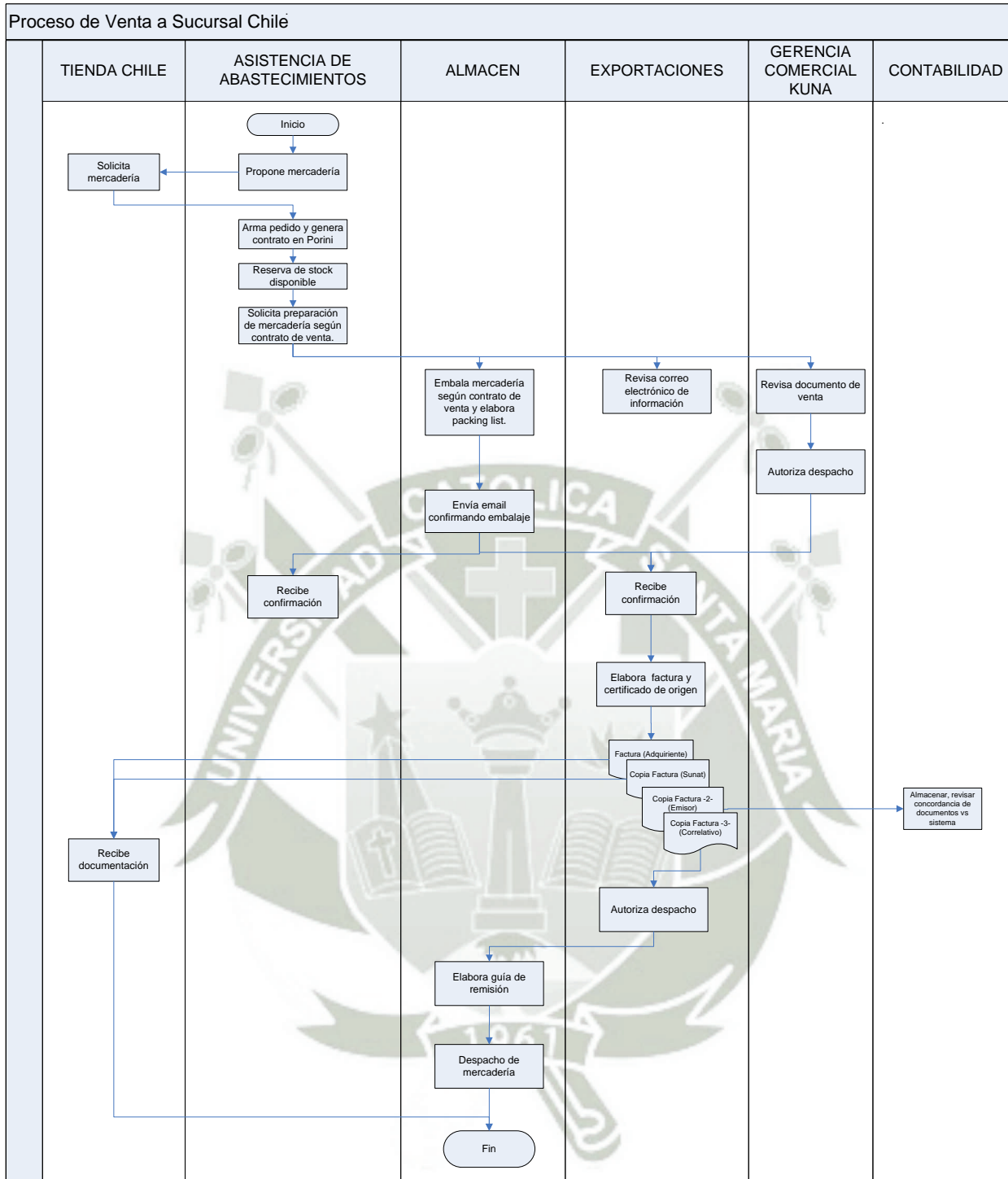
- La asistencia de abastecimiento propone mercadería de acuerdo a stock disponible.
- La tienda solicita la mercadería.
- En función de la solicitud emitida por la tienda, la asistencia de abastecimientos se encarga de armar el pedido y generar el contrato en Porini. Y solicita la preparación de mercadería vía correo electrónico.
- La asistencia de abastecimiento solita el despacho vía correo electrónico, con copia a:
  - Almacenes, para que se proceda con el embalaje.
  - Exportaciones, con el objetivo que estos queden informados del despacho y aseguren su planificación
- Almacenes, una vez que culmina con el embalaje, procede a enviar vía correo electrónico, la confirmación de embalaje. Este correo electrónico deberá ser enviado a exportaciones con copia a la asistencia de abastecimiento

- Exportaciones con el embalaje confirmado procede a realizar la facturación y emitir los certificados de origen.
- Exportaciones autoriza el despacho.
- Almacenes procede a emitir la guía de remisión, la cual deberá ser firmada por contabilidad.
- Finalmente almacenes realiza el despacho de la mercadería.

**5.4.6.6. Flujograma Del Proceso:**

IA-DF-KU.170 Proceso de venta mercadería a Sucursal Chile.





#### **5.4.6.7. Evaluación Del Proceso:**

- **Indicador:** Tiempo entre solicitud de reposición de mercadería y despacho.

**Responsable:** Asistente de distribución exterior.

**Periodo:** Semestral

**Revisado por:** Jefatura de Administración y Logística. Gerencia de Ventas y Marketing.

#### **5.4.6.8. Registro De Documentos:**

La asistencia de distribución exterior realiza el archivo de contrato de venta, el cual queda a además registrado en el sistema; estos son archivados por un periodo de 1 año.

Posteriormente son enviados a archivo central donde serán archivados por un periodo de 3 años.

Posteriormente se depurará del archivo central.

Contabilidad Incalpaca se encarga del archivo de la documentación correspondiente por un periodo de 3 años, posteriormente son enviadas a archivo central por un periodo de 7 años, para su posterior depuración.

#### **5.4.7. Proceso de venta de mercadería a Sucursal Argentina.**

##### **5.4.7.1. Objetivo:**

El presente procedimiento tiene por objetivo normar el proceso de venta de mercadería a las sucursales. Procurando que se logre un abastecimiento eficiente en las tiendas localizadas en Argentina.

##### **5.4.7.2. Alcance:**

El proceso inicia con el momento en que el asistente de abastecimiento elabora las fichas técnicas por cada uno de los modelos, hasta el momento en que el pedido es despachado por almacenes, luego de haberse realizado los procesos necesarios y tener las aprobaciones

oportunas. El presente proceso considera los casos de exportaciones de modelos con licencia y sin licencia.

#### **5.4.7.3. Responsables:**

- La asistencia de distribución exterior será responsable de la elaboración de fichas técnicas, la generación de contratos de venta, seguimiento al proceso de aprobación y tramites por parte del agente de carga.
- El agente de carga es responsable de la clasificación de modelos, de la presentación de solicitudes y trámites para la exportación de prendas.
- Exportaciones es responsable de la autorizar el despacho, de la facturación y la elaboración de certificados de origen.
- La gerencia Comercial Kuna será responsable de entregar el presupuesto que servirá para programar los despachos a sucursales. Así mismo será responsable de dar aprobación a despachos que excedan del presupuesto asignado a la Sucursal.
- Es responsabilidad de almacenes la realización del despacho final, luego de haber recibido las autorizaciones correspondientes.
- Es responsabilidad de las tiendas en Argentina la cancelación de gastos de desaduanaje y el estampillado de prendas para que queden a la venta.

#### **5.4.7.4. Generalidades:**

- Las fichas técnicas se elaboran por cada uno de los modelos de cada Colección, de forma tal que se pueda saber al principio de la temporada, que modelos necesitarán licencia y cuáles no.
- La resolución emitida por el Ministerio de Industria y Producción de Argentina será el documento necesario para poder iniciar el despacho.
- Todos los documentos de facturación y exportación, así como los certificados de origen requerirán la aprobación del agente de carga para proseguir con el despacho.

#### **5.4.7.5. Procedimiento:**

- La asistencia de abastecimiento elabora las fichas técnicas por modelo de la colección.

- El agente de carga se encarga de la clasificación de los modelos dándoles la denominación de con o sin licencia según la foto del modelo.
- La asistencia de abastecimiento propondrá la mercadería según stock a la tienda, para la selección de prendas y la determinación de cantidades.
- La tienda solicita la mercadería y en función de esta la asistencia de abastecimiento armará el pedido y generará el contrato de venta en Porini.
- A partir de este punto se tiene dos procedimientos diferentes para los modelos con o sin licencia.

**Sin licencia.**

- La asistencia de abastecimiento elabora la proforma comercial.
- El agente de carga revisa la proforma comercial y las fichas técnicas. De ser conforme da aviso a la asistencia de abastecimiento para proceder con el despacho.

**Con licencia.**

- La asistencia de abastecimiento elabora la solicitud de licencia, la cual envía al agente de carga, para su revisión.
- El agente de carga revisa el expediente con las fichas técnicas y presenta la solicitud a la Secretaría del Ministerio de Industria y Producción, este proceso dura entre 2 y 4 días.
- La Secretaría del Ministerio de Industria y Producción revisa la solicitud y genera el ingreso de un expediente, el cual generará un número y una fecha, que será informada al agente de carga.
- El agente de carga recibe el informe del número de expediente y fechas, las cuales son comunicadas al asistente de abastecimiento para su conocimiento.
- El ministerio de producción revisará el expediente por un periodo entre 60 días y 120 días. Finalmente emite una resolución, la cual deberá ser recogida por el agente de carga.
- El agente de carga con la resolución emitida da aviso a la asistencia de abastecimiento para proceder con el despacho.
- Una vez que la asistencia de abastecimiento tiene la confirmación para el despacho, solicita la preparación de la mercadería vía correo electrónico.

- La asistencia de abastecimiento solita el despacho vía correo electrónico, con copia a:
  - Almacenes, para que prepare y proceda con el embalaje.
  - Exportaciones, con el objetivo que estos queden informados y se programe el despacho
- Almacenes, una vez que culmina con el embalaje, procede a enviar vía correo electrónico, la confirmación de embalaje. Este correo electrónico deberá ser enviado a exportaciones con copia a la asistencia de abastecimiento
- Exportaciones con el embalaje confirmado procede a realizar la facturación y emitir los certificados de origen, los cuales enviara al agente de carga para su revisión. En caso de no ser conforme, exportaciones deberá revisar los documentos y realizar las modificaciones necesarias, hasta su aprobación.
- Con la conformidad de despacho por parte del agente de carga, exportaciones autoriza el despacho.
- Almacenes procede a emitir la guía de remisión, la cual deberá ser firmada por contabilidad y realiza el despacho de la mercadería.
- Aduana de Peru revisa la conformidad de los documentos, y posteriormente aduana Argentina realiza el mismo procedimiento.
- El agente de carga en Argentina emite la liquidación para desaduanar.
- La sucursal Argentina deberá cancelar los gastos de desaduanaje. Para que el agente de carga se encargue de su desaduanaje.
- Finalmente la sucursal solicita el estampillado al ministerio de producción, quién realiza dicha función en los almacenes de una de las tiendas, dejando liberada la mercadería, para su posterior venta.

#### **5.4.7.6. Flujograma Del Proceso:**

IA-DF-KU.180      Proceso de venta mercadería a Sucursal Argentina.



#### 5.4.7.7. Evaluación Del Proceso:

- **Indicador:** Tiempo entre solicitud de reposición de mercadería y despacho.

**Responsable:** Asistente de distribución exterior.

**Periodo:** Semestral

**Revisado por:** Jefatura de Administración y Logística. Gerencia de Ventas y Marketing.

#### 5.4.7.8. Registro De Documentos:

La asistencia de distribución exterior realiza el archivo de contrato de venta, el cual queda a además registrado en el sistema; estos son archivados por un periodo de 1 año.

Posteriormente son enviados a archivo central donde serán archivados por un periodo de 3 años.

Posteriormente se depurará del archivo central.

Contabilidad Incalpaca se encarga del archivo de la documentación correspondiente por un periodo de 3 años, posteriormente son enviadas a archivo central por un periodo de 7 años, para su posterior depuración.

## CAPITULO 6

### IMPACTO Y VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA

#### 6.1. VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA

El área de compras, almacenamiento y transferencias pertenece a la jefatura de administración y logística, por lo que es esta jefatura la que, en base al Manual de Procesos que se plantea, tendría que asumir el control de los procesos correspondientes a estas áreas, por lo que se procedió a validar la propuesta con él. Así mismo el área de ventas y devoluciones está a cargo del gerente comercial, por lo que se realizó similar tarea con él.

La Jefatura de Recursos Humanos de Inalpaca es el área que tiene a su cargo analizar los requerimientos de personal y la reestructuración de las áreas, de ser necesario, por lo que se solicitó al jefe de dicha área su colaboración para validar la propuesta.

Así mismo, el área de Sistemas es la encargada de desarrollar e implementar programas que permitan implantar procesos que funcionen en forma óptima, utilizando todas las herramientas y equipos que la tecnología actual permite hacerlo, es por esta razón que también se ha considerado al Jefe de Sistemas de Inalpaca para que valide la propuesta.

Para la validación se procedió de la siguiente manera:

Se entregó la propuesta impresa y se explicó el contenido de la misma a los cuatro funcionarios, con el fin de que sea analizada al interior de cada una de las áreas.

Se realizó una reunión con los mismos y se analizó y discutió en detalle el contenido de la propuesta, determinándose observaciones y correcciones que se requerían realizar. Se realizaron las correcciones y se llevó a cabo un nuevo análisis y discusión conjunta, determinando que, con las correcciones realizadas, el documento se encontraba listo.

La propuesta abarca todos los aspectos relacionados con las áreas de compras, almacenamiento transferencias, ventas y devoluciones en Kuna, que las mismas está bien estructuradas y que contiene todos los elementos que debe incluir un manual. El Manual de Procesos planteado fue implementado en Kuna, luego de cumplir con los requisitos que se

contemplaban en la reglamentación propia de Incalpaca. El implantar el trabajo por procesos en Kuna, permitió lograr una disminución de un 9.43 puntos porcentuales en el porcentaje de pedidos no atendidos de clientes debido a desconocimiento de procedimientos. Este porcentaje de disminución es explicado y desarrollado en el punto 6.1.1.

Esta disminución de pedidos no atendidos debido a desconocimientos de proceso se dio ya que los asistentes de venta contaban con manuales claros de cómo proceder. De la misma forma sucedió con el área de almacenes, los cuales se encuentran directamente relacionados al proceso de abastecimientos de pedidos a clientes del exterior.

De forma similar sucedió en tiendas, en las cuales comenzó a tenerse un mejor y eficiente surtido de prendas, lo cual desencadenó en clientes satisfechos y pedidos atendidos en mayor porcentaje.

El disponer de un Manual de Procesos bien estructurado y que incluye diagramas claros y completos permitió además mejoras al sistema Kuna retail, lo cual permitirá disminuir considerablemente los tiempos que se toma en ingreso de datos, ordenes de pedido entre otras funciones. Además de disponer de información completa en cualquier punto del proceso y realizar monitoreo y control.

#### **6.1.1. Validación de Hipótesis.**

La validación de la hipótesis es realizada con la medición de la variable dependiente: Porcentaje de pedidos no atendidos de clientes.

Se realizara dos evaluaciones: una que evalué el porcentaje de pedidos no atendidos antes de la realización e implantación del manual de procedimientos. Una segunda evaluación del porcentaje 6 meses después de la publicación e implantación del manual.

La evaluación se realizara por año cerrado de forma tal que la misma sea más objetiva, ya que dentro de un año se puede considerar dos colecciones completas: una de invierno y una de verano.

Es importante indicar que se considerará únicamente los pedidos no atendidos debido a falta de procedimientos:

- Demoras a nivel de asistencias en forma de ingreso de pedidos.
- Demoras en servicios a las prendas por desconocimiento de tareas a realizar.
- Demoras en solicitud de autorizaciones o permisos para despachos.
- Demoras en almacenes por inseguridad en pasos a seguir.
- Demoras en abastecimiento a tiendas por tener controles excesivos o tareas repetitivas.
- Falta de surtido en tiendas por errores en proceso de distribución.

Se excluye los pedidos no atendidos por demoras o retrasos en planta o por parte de los proveedores, los cuales no tengan relación directa o se vean afectados por errores en procedimientos u organización interna de Kuna.

Esta medición se llevó a cabo utilizando informes históricos y estadísticos de ventas, tanto a nivel de ventas a través de web y mayoristas, como ventas en tiendas. Considerando los volúmenes de ventas en dólares.

Los niveles de pérdidas de ventas en tiendas se midieron a través de informe realizados por las propias encargadas de tiendas.

Los niveles de pérdidas de ventas aproximados en ventas web y mayoristas se midieron por estadísticas y cuadros en Excel elaborados por las asistencias de ventas.

### **Primera medición**

$$\text{Porcentaje Valorizado de pedidos perdidos} = \frac{\text{Pedidos no atendidos}}{\text{Pedidos recibidos}}$$

$$\text{Porcentaje Valorizado de pedidos perdidos} = \frac{2,200,000}{13,999,908}$$

$$\text{Porcentaje Valorizado de pedidos perdidos} = 15.71\%$$

## Segunda medición

$$\text{Porcentaje Valorizado de pedidos perdidos} = \frac{\text{Pedidos no atendidos}}{\text{Pedidos recibidos}}$$

$$\text{Porcentaje Valorizado de pedidos perdidos} = \frac{980,000}{15,600,000}$$

$$\text{Porcentaje Valorizado de pedidos perdidos} = 6.28\%$$

Como se puede apreciar se tuvo una reducción del porcentaje de pedidos de un 9.43%, superando ampliamente la hipótesis planteada de una reducción de 5%. Esto se soportó además en una encuesta realizada a las asistencias de ventas y administradoras de plaza, las cuales luego de apreciar esta mejora sacaron las siguientes conclusiones:

1. Tener un mejor surtido de productos en tiendas ayuda a poder atender a clientes, ya que los mismos pueden elegir entre mayor cantidad de opciones, colores y tallas disponibles.
2. El hecho que el área de almacenes tenga claras las tareas a realizar, y las mismas estén establecidas ayudó a poder agilizar su labor y en consecuencia el abastecimiento de tiendas y despacho de productos al exterior.
3. Conocer los procedimientos de atención de pedidos, ventas de web y mayoristas, ayuda a poder atender con mayor rapidez a los clientes, esto ayuda a que no se pierdan pedidos, ya que anteriormente debido a demoras en tiempos de atención se perdían pedidos, ya que los tiempos de aprovisionamiento que se tenían estaban fuera de los tiempos que los clientes requerían.
4. Tener las tareas y pasos establecidos genera mayor confianza a nivel de asistencias y de vendedores de tiendas, lo cual desencadena en un trabajo más eficiente pudiendo atender a más clientes.
5. El personal en general se siente con un mejor clima organizacional, se percibe una organización y estructura clara, lo cual permite evitar errores, y tener un respaldo en el cual basar sus argumentos frente a posibles malentendidos.

## 6.2. INDICADORES DE MEDICION

Algunos de los indicadores que pueden plantearse para medir las mejoras gracias a la implantación del manual de procedimientos son los siguientes:

### 6.2.1. Compras

#### **Rotación de inventarios (Reportes Mensuales de rotación y duración de inventarios):**

Se medirá los niveles de rotación de los inventarios en almacenes, ya que, el hecho de llevar un correcto cumplimiento de los análisis de compra, ayudara a que se compre en su mayoría modelos que tengan más rotación o en su efecto que la compra de modelos con menos probabilidad de éxito sea de cantidades inferiores.

### 6.2.2. Almacenamiento

#### **Cumplimiento de la estrategia de abastecimiento (Venta perdida por falta de abastecimiento):**

Con el cumplimiento correcto de los procedimientos de almacenamiento y transferencia se espera disminuir los problemas que se suscitan en el abastecimiento a tiendas y así disminuir las ventas perdidas por falta de surtido de producto en puntos de venta.

### 6.2.3. Ventas

#### **Niveles de cumplimiento de presupuesto de venta por cliente mayorista (Ejecución presupuestaria, mensual por centro de costos):**

Se medirá el nivel de cumplimiento del presupuesto mensualmente por cada uno de los clientes en función de volúmenes de venta. Se espera que con el establecimiento de procedimientos, las ventas puedan efectuarse con mayor efectividad y en su efecto se tenga un incremento en las mismas.

#### **% de incremento de volúmenes de venta por punto de venta (Resultados de ventas mensuales Vs. periodo anterior):**

Esto se evaluara ya que se espera que a partir del momento en que se comience a cumplir procedimientos a nivel de tiendas, los volúmenes de venta por punto de venta tengan un incremento.

#### **Nivel de satisfacción del cliente (Encuestar a los clientes externos e internos):**

Se espera que por el hecho de contar con procedimientos establecidos, un mayor orden y estandarización, se logre una mayor satisfacción en el cliente.

### 6.3. IMPACTO

Los principales cambios que se obtuvo con la implementación de este Manual de Procesos para las áreas desarrolladas dentro de la unidad de negocios de Kuna son los siguientes:

En lo económico la incidencia fue directa ya que al variar la variable dependiente de porcentaje de pedidos no atendidos, los volúmenes de venta se vieron incrementados; tanto en las ventas realizadas a los clientes mayoristas, web como a los clientes en tiendas, ya que al trabajar por procesos muchos de los controles y pasos se eliminan y se deja de perder tiempos en consultas y espera de respuestas acerca de cómo proceder, lo que da como resultado un ahorro significativo de recursos, tanto humanos como materiales, mejorando la situación económica; así los clientes en general podrán presentar sus requerimientos y ser atendidos sin pérdida de tiempo y recursos.

Los miembros de Kuna se vieron beneficiados ya que cada uno de los procedimientos frente a situaciones que se presentan está correctamente establecido, lo cual generó que la información que se brinde entre áreas a cada uno de los clientes internos sea completa, oportuna y de fácil acceso.

Se mejoró notablemente la imagen de la unidad de negocio frente al resto de áreas de Incalpaca, ya que cada uno de los procesos está correctamente definido, lo cual facilita el trabajo y hace que cualquier tarea que se lleve a cabo pueda ser sustentada bajo los mismos. Esto crea una imagen de uniformidad, orden, disciplina y organización.

Se mejoró además la imagen de la marca ante el cliente externo, ya que ahora se puede realizar el seguimiento y control en una forma muy ágil, permitiendo con eso atender un porcentaje muy elevado de pedidos, adicionalmente se puede disponer de información estadística e indicadores en forma ágil y oportuna.

Al disponer de procesos de compras, almacenamiento, transferencias, ventas y devoluciones bien estructurados y operando en forma óptima con un sistema Kuna Retail adecuado, se disminuyó el uso de papel, tinta de impresoras y energía eléctrica que actualmente eran utilizados en gran cantidad, debido a que muchas de las actividades se repetían y se tenía controles excesivos, todo esto permitió también impactar positivamente en el cuidado del medio ambiente.

## CONCLUSIONES

PRIMERO, Se cumplió con la hipótesis planteada, obteniendo una mejora porcentual de 9.43%, con lo cual se supera ampliamente el 5% planteado. Obteniendo con esto mejoras económicas significativas.

SEGUNDO, Se llevó a cabo el levantamiento de información, estructuración y planteamiento de un manual de procedimientos dentro de la Unidad Autónoma de Kuna en la Empresa Incalpaca TPX. Así mismo se estableció indicadores de medición de eficiencia y productividad para cuantificar la utilidad e impacto del Manual.

TERCERO, Se estableció una metodología para la recolección de información, establecimiento, revisión, auditoría y control de procesos y procedimientos. Dicha metodología es descrita en el cuarto capítulo y consta de doce pasos a seguir para la elaboración del manual de procedimientos.

CUARTO, Se revisó cada uno de los procesos y procedimientos existentes a la fecha en que se empezó el análisis, así mismo se recopiló todo tipo de información útil para poder entender las tareas que venían realizándose a la fecha. Se identificó que estos procedimientos estaban desfasados pues ya no se ajustan a la estructura y al sistema actual con que cuenta la organización.

QUINTO, Se identificó los problemas y deficiencias existentes en cada una de las áreas a través de entrevistas con los miembros de las mismas. Definiendo que uno de los mayores problemas representaba los pedidos no atendidos de clientes, tanto a nivel de tiendas, como a nivel de ventas mayoristas y web; se identificó que estas pérdidas se debían en su mayoría por desconocimiento de procedimientos a seguir. En función de esto se planteó posibles estrategias de mejora, estructuración de tareas y organización interna.

SEXTO, Se evaluó la propuesta planteada con los encargados de áreas, aprobándose cada uno de los procedimientos estructurados. Se implantó y publicó el Manual de procedimientos el cual contiene un total de dieciocho procedimientos.

SEPTIMO, Los procedimientos planteados ayudaron a disminuir el porcentaje de pedidos no atendidos de clientes en un 9.43%. Ya que con la implementación del Manual de procedimientos se obtuvo una notoria mejora a nivel organizacional, mayor orden y conocimiento de tareas a ejecutar.



## RECOMENDACIONES

PRIMERO, Se recomienda realizar una revisión a los procesos realizados por el área de diseño, ya que esta viene ajustándose a los procedimientos existentes para el área de diseño de Incalpaca sin embargo existentes detalles que diferencian el área de diseño Incalpaca y el área de diseño Kuna, por lo que es necesario que se evalúe los mismos y de ser necesario se planteen variantes.

SEGUNDO, Es recomendable realizar el seguimiento a las modificaciones y mejoras que puedan surgir en cada uno de los procedimientos, esto puede lograrse utilizando similar herramienta, como es la entrevista personal a los miembros de cada equipo con una frecuencia determinada.

TERCERO, Se recomienda realizar reuniones mensuales por área, las cuales tengan como objetivo recopilar todas las falencias, problemas, retrasos, y necesidades de los miembros del área. Esto ayudará a poder llevar un registro a través de un acta de reuniones, y a su vez tomar acciones para su corrección y mejora.

CUARTO, Se recomienda además realizar un seguimiento detallado a los procedimientos en el área de ventas web y mayoristas, ya que existen procedimientos específicos que se realizan para algunos clientes. Debería en este caso elaborarse un diagrama Pareto para identificar los clientes de mayor importancia por volumen de ventas, y priorizar a los más grandes para la evaluación de procedimientos específicos que sean necesarios para la atención a los mismos.

QUINTO, Se recomienda realizar seguimiento a los procedimientos planteados en el área de almacenamiento y transferencias, ya que al entrevistar a los miembros de almacenes, se identificó cierta reticencia a la existencia de un manual de procedimientos. Esto podría deberse a la resistencia que existe frente al cambio y el orden en la realización de tareas.

SEXTO, Se recomienda que a futuro, cuando se cuente con mayor cantidad de proveedores, se evalúe procedimientos relacionados con control de calidad y límites de aceptación. En el presente manual, estos se incluyeron dentro de los procedimientos de compras, sin embargo

es importante evaluar la necesidad de desdoblar los mismos para obtener mayor detalle en las exigencias planteadas a los proveedores para la aceptación de productos.



## BIBLIOGRAFÍA BÁSICA

### a) Libros.

- [ALV'02] Álvarez Torres, M. “Manual para elaborar políticas y procedimientos.” 9ª reimpresión. Editorial Panorama. México 2002.
- [DIA'08] Diaz Granados, N. “Sistemas de Indicadores de gestión por procesos”. Seminario Taller Internacional, Quito Ecuador 2008
- [REY'94] Reyes Ponce, A. “Administración Moderna”, Edit. Limusa, Pág.276. México 1994.
- [FRA'99] Franklin Fincowsky, E. ) “Organización de Empresas: Análisis, Diseño y Estructura.” Editorial McGraw-Hill. México, 1999.
- [FRA'02] Franklin, B. y Gómez Ceja, G. “Organización y métodos. Un enfoque competitivo”. Editorial McGraw-Hill. México 2002
- [GOM'94] Gomez Ceja, G. “Planeación y Organización de Empresas”, Octava Edición, Edit. McGraw-Hill. México 1994.
- [KOO'04] Koontz, H. y Weihrich, H. “Administración una perspectiva global”. 12ª edición. Editorial McGraw-Hill. México 2004
- [MUN'04] Münch Galindo, L. y García Martínez, J. “Fundamentos de administración”. 5ª edición. Editorial Trillas. México 2004
- [ROD'02] Rodríguez Valencia, J. “Cómo elaborar y usar los manuales administrativos”. 2ª edición. Internacional Thomson Editores, S.A. México 2002.
- [REY'94] Reyes Ponce, A. “Administración Moderna”, Edit. Limusa, Pág.276. México 1994

### b) Direcciones Electrónicas.

- [WIK, 2010] WIKIPEDIA (Ed.). (2010) Diagrama de flujo. Extraído el 10 de marzo de 2012 [http://es.wikipedia.org/wiki/Diagrama\\_de\\_flujo](http://es.wikipedia.org/wiki/Diagrama_de_flujo)

### c) Otros.

Manual del vendedor Kuna