

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICO ADMINISTRATIVAS
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



**“INFORME DE EXPERIENCIA COMO GERENTE GENERAL EN
LA EMPRESA - FÁBRICA DE CONFECCIONES PARETTO
S.A.C., 2012-2015”**

Presentada por el Bachiller:

Huancahuire Chávez, Percy

**PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

Arequipa, Octubre de 2016

AGRADECIMIENTOS

A Dios y a mi familia por su invaluable apoyo durante este proceso de aprendizaje por mi paso por la universidad, el cual me permitirá ver el futuro con más y mejores opciones y la posibilidad personal de brindar algún tipo de beneficio a nuestra sociedad.

A la Universidad Católica de Santa María, por todo el valor académico recibido a través de mi paso por sus aulas y los valores que la institución proyectó en mí.

A mis compañeros de estudios, con quienes compartimos días enteros de estudio, y también momentos de nerviosismo ante la exigencia de los trabajos, prácticas y exámenes.

Finalmente, agradezco a mi Jurado, a quienes reconozco el esfuerzo desplegado en llevar mi presente Trabajo a un buen destino, en base a su experiencia y orientación.

RESUMEN

El presente Informe de Trabajo tiene como propósito presentar mi experiencia laboral como Gerente General en la empresa Confecciones Paretto S.A.C. entre los años 2012 y 2015.

El documento ha sido estructurado con 3 capítulos: i) Capítulo 1: La Empresa, ii) Capítulo 2: Metodología y Marco Teórico y iii) Capítulo 3: Resultados del Informe.

Respecto a la situación inicial de la empresa (año 2012) vs. los resultados logrados hasta el año 2015, se han comparado 13 factores relevantes dentro de la administración general de la empresa. La línea base mostró un resultados de 168 puntos sobre 232 posibles y la evaluación de resultado mostró 209 puntos sobre 232 posibles, es decir, una mejora absoluta de 41 puntos.

El resumen de logros obtenidos durante mi gestión como Gerente General incluyen los siguientes elementos:

- Desarrollo e implementación del manual de funciones de la empresa.
- Reorganización funcional del organigrama de la empresa.

- Modernización y ajuste del control documentario.
- Desarrollo de la gestión comercial.
- Reorientación y modernización del sistema de producción.
- Implementación del sistema de mantenimiento.
- Implementación del programa de higiene y seguridad laboral.
- Implementación del programa de auditorías internas.
- Implementación del sistema de mejoras.
- Implementación del protocolo de buenas prácticas de manufactura y marketing.

En relación a la cuantificación de los logros obtenidos en el periodo 2012-2015:

- Respecto a las ventas 2012-2015:
 - ✓ Indicador principal: Total de ventas realizad en el año.
 - ✓ Resultados: Las ventas pasaron de S/. 7,350,953 en el año 2012 a S/. 7,838,294.44 en el año 2015, lo que resultó en un variación acumulada de 12.00% en cuatro años.
- Respecto al margen de utilidad 2012-2015:
 - ✓ Indicador principal: Utilidad neta de la empresa.
 - ✓ Resultados: En el año 2012 se logró un rendimiento neto de 17% y en el año 2015 el rendimiento neto fue de 18%, lo que resultó en un variación acumulada de 1 punto porcentual y un margen promedio de utilidad de 14.25%.
- Respecto al número de clientes 2012-2015:
 - ✓ Indicador principal: Número de clientes atendidos en un año.

- ✓ Resultados: En el año 2012 fueron 95 clientes y en el año 2015 se cerró con 165 clientes, lo que resultó en una variación acumulada de 73.68% en cuatro años.

Finalmente y como propuesta a futuro para el desarrollo integral y sostenido de la empresa, planteo la obtención del Certificado ISO 9001:2008. Su puesta en práctica permitirá a la empresa Confecciones Paretto tener una mejora continua en sus sistemas de gestión de calidad dentro de los procesos de su organización. Ello mejorará también la capacidad de sus operaciones para satisfacer las necesidades y expectativas del cliente. Al mejorar los sistemas de gestión de calidad dentro de la organización, se podrá aumentar positivamente la rentabilidad del negocio.

Palabras Claves: Confecciones Paretto, informe, calidad, gestión, procedimiento, gerente.

ABSTRACT

The purpose of this Work Report is to present my work experience as General Manager at Confecciones Paretto S.A.C. between the years 2012 and 2015.

The document has been structured in three chapters: i) Chapter 1: The Company, ii) Chapter 2: Methodology and Theoretical Framework and iii) Chapter 3: Results of the Report.

Regarding the initial situation of the company (year 2012) vs. The results achieved up to the year 2015, 13 relevant factors have been compared within the general administration of the company. The baseline showed a score of 168 points out of 232 possible and the result evaluation showed 209 points out of 232 possible, an absolute improvement of 41 points.

The summary of achievements made during my term as General Manager include the following elements:

- Development and implementation of the company's functions manual.
- Functional reorganization of the organizational chart of the company.
- Modernization and adjustment of documentary control.

- Development of commercial management.
- Reorientation and modernization of the production system.
- Implementation of the maintenance system.
- Implementation of the health and safety at work program.
- Implementation of the internal audit program.
- Implementation of the system of improvements.
- Implementation of the protocol of good manufacturing practices and marketing.

In relation to the quantification of the achievements obtained in the period 2012-2015:

- With regard to sales 2012-2015:
 - ✓ Main indicator: Total sales made in the year.
 - ✓ Results: Sales increased from S /. 7,350,953 in the year 2012 to S /. 7,838,294.44 in 2015, resulting in a cumulative variation of 12.00% in four years.
- Regarding the profit margin 2012-2015:
 - ✓ Main indicator: Net profit of the company.
 - ✓ Results: In 2012, net income was 17% and net income was 18% in 2015, resulting in an accumulated variation of 1 percentage point and an average profit margin of 14.25%.
- Regarding the number of clients 2012-2015:
 - ✓ Main indicator: Number of clients served in a year.

- ✓ Results: In 2012 there were 95 clients and in 2015 it closed with 165 clients, resulting in a cumulative variation of 73.68% in four years.

Finally and as a future proposal for the integral and sustained development of the company, I propose obtaining the ISO 9001: 2008 Certificate. Its implementation will allow Confecciones Paretto to have a continuous improvement in its quality management systems within the processes of its organization. This will also improve the ability of your operations to meet customer needs and expectations. By improving quality management systems within the organization, you can positively increase the profitability of the business.

Keyword: Confecciones Paretto, report, quality, management, process, Manager.

INDICE DE CONTENIDO

RESUMEN	I
ABSTRACT	II
INTRODUCCIÓN	III
CAPÍTULO 1: LA EMPRESA	1
1.1. DESCRIPCIÓN GENERAL	1
1.1.1. RESEÑA	1
1.1.2. POLÍTICA EMPRESARIAL	4
1.1.3. COMPROMISOS EMPRESARIALES	4
1.1.4. PROPUESTA ESTRATÉGICA	5
1.1.5. ORGANIZACIÓN GENERAL DE LA EMPRESA	5
1.2. ANÁLISIS INTERNO AMOFHIT	10
1.2.1. ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA	11
1.2.2. MARKETING Y VENTAS	11
1.2.3. OPERACIONES Y LOGÍSTICA	12
1.2.4. FINANZAS Y CONTABILIDAD	12
1.2.5. RECURSOS HUMANOS	12
1.2.6. SISTEMAS DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN	13
1.2.7. TECNOLOGÍA, INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO	13
1.3. ANÁLISIS DE FACTORES EXTERNOS PESTLE	15
1.3.1. ÁMBITO NACIONAL – 2015	15
1.3.2. ÁMBITO DE LA REGIÓN AREQUIPA	16
1.3.4. EL SECTOR TEXTIL: RUBRO CONFECCIONES	18
1.4. DIAGRAMA DE FLUJO EMPRESARIAL	21
CAPÍTULO 2: METODOLOGÍA Y MARCO TEÓRICO	26
2.1. METODOLOGÍA DEL INFORME	26
2.1.1. ASPECTOS METODOLÓGICOS	26
2.1.2. APLICACIÓN METODOLÓGICA	28
2.2. MARCO TEÓRICO	29
2.2.1. EL PROGRAMA DE BPMM	29
2.2.2. COMPETITIVIDAD	30
2.2.3. LA CADENA DE VALOR EN RELACIÓN AL COSTO	31
2.2.4. DIFERENCIACIÓN	32
2.2.5. TECNOLOGÍA Y COMPETENCIA	32
2.2.6. REQUISITOS DE BPMM	33
CAPÍTULO 3: RESULTADOS DEL INFORME	44
3.1. DIAGNÓSTICO INICIAL Y EVALUACIÓN DE DESARROLLO	44
3.2. CARGO DESEMPEÑADO - GERENTE GENERAL (2012-2015): FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES	47

3.3. LOGROS DE LA GESTIÓN GERENCIAL 2012-2015	49
3.3.1. MANUAL DE FUNCIONES	49
3.3.2. ORGANIZACIÓN	50
3.3.3. CONTROL DOCUMENTARIO	52
3.3.4. GESTIÓN COMERCIAL	56
3.3.5. SISTEMA DE PRODUCCIÓN	57
3.3.6. SISTEMA DE MANTENIMIENTO	62
3.3.7. PROGRAMA DE HIGIENE Y SEGURIDAD	65
3.3.8. PROGRAMA DE AUDITORÍAS INTERNAS	65
3.3.9. SISTEMA DE ANÁLISIS Y MEJORAS	69
3.3.10. IMPLEMENTACIÓN DE BPMM	71
3.4. LOGROS OBTENIDOS EN LA GESTIÓN DE LA GERENCIA GENERAL 2012-2015	74
3.4.1. VENTAS 2012-2015	74
3.4.2. MARGEN DE UTILIDAD 2012-2015	75
3.4.3. NÚMERO DE CLIENTES 2012-2015	76
<u>CONCLUSIONES</u>	<u>78</u>
<u>RECOMENDACIONES</u>	<u>80</u>
<u>PROPUESTA DE CONSOLIDACIÓN DE DESARROLLO</u>	<u>83</u>
<u>BIBLIOGRAFÍA Y PÁGINAS WEB</u>	<u>85</u>
BIBLIOGRAFÍA	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
PÁGINAS WEB	86
ARTÍCULOS WEB	86
<u>ANEXO 01: REGISTRO FOTOGRÁFICO DEL PROCESO PRODUCTIVO</u>	<u>89</u>
<u>ANEXO 02: MANUAL DE FUNCIONES DE LA FÁBRICA DE CONFECCIONES PARETTO</u>	<u>94</u>
<u>ANEXO 03: FÁBRICA DE CONFECCIONES PARETTO – PROCEDIMIENTO DE VENTAS</u>	<u>112</u>
<u>ANEXO 04: FÁBRICA DE CONFECCIONES PARETTO – PROCEDIMIENTO DE PRODUCCIÓN</u>	<u>117</u>
<u>ANEXO 05: PLAN DE INFORME DE EXPERIENCIA DE TRABAJO</u>	<u>122</u>

INDICE DE CUADROS , ILUSTRACIONES Y GRÁFICOS

CUADRO 1: NÚMERO DE EMPRESAS	1
ILUSTRACIÓN 2: ROPA DE SEGURIDAD - CASACAS	2
ILUSTRACIÓN 3: ROPA DE SEGURIDAD - CHALECOS	3
ILUSTRACIÓN 4: ROPA DE SEGURIDAD - OVEROLES	3
GRÁFICO 5: ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA	6
GRÁFICO 6: ANALISIS AMOFHIT DE LA EMPRESA	14
GRÁFICO 7: ANALISIS PESTLE DE LA EMPRESA	20
GRÁFICO 8: DIAGRAMA DE FLUJO - PARTE A	23
GRÁFICO 9: DIAGRAMA DE FLUJO - PARTE B	24
GRÁFICO 10: DIAGRAMA DE FLUJO - PARTE C	24
GRÁFICO 11: DIAGRAMA DE FLUJO - PARTE D	25
CUADRO 12: DIAGNÓSTICO INICIAL Y EVALUACIÓN COMPARADA DE DESARROLLO	44
CUADRO 13: ESQUEMA DE LOS LOGROS OBTENIDOS	49
GRÁFICO 14: EVOLUCIÓN DE EFICIENCIAS 2012-2015	51
CUADRO 15: COMPARATIVO DE LAS VENTAS 2010-2015 (EXPRESADO EN S/)	75
GRÁFICO 16: VENTAS 2010-2015	75
CUADRO 17: COMPARATIVO DEL MARGEN DE UTILIDAD 2010-2015	76
GRÁFICO 18: MARGEN DE UTILIDAD 2010-2015	76
CUADRO 19: COMPRATIVO DEL NÚMERO DE CLIENTES 2010-2015 (# DE CLIENTES)	77
GRÁFICO 20: NÚMERO DE CLIENTES 2010-2015	77



INTRODUCCIÓN

De acuerdo al registro e información oficial del Instituto Nacional de Estadística e Informática, en el año 2012 la región Arequipa tenía registradas 90,691 empresas, de las cuales, 90,391 (99.7%) eran micro y pequeñas empresas; de estas, 8,630 (9.5%) pertenecían al sector manufacturero. En el año 2013, el número total de empresas se incrementó en 10.3%, es decir, llegaron a ser 100,070; de las cuales 99,619 (99.5%) eran micro y pequeñas empresas y 9,318 (9.4%) eran manufactureras.

La variación se aprecia a continuación:

CUADRO 1: NÚMERO DE EMPRESAS

Categoría	2012	2013	Variación
Total empresas	90,691	100,070	+ 10.34%
Micro y pequeñas empresas	90,331	99,619	+ 10.38%
Micro y pequeñas empresas manufactureras	8,630	9,318	+ 7.90%

Fuentes: Informe Anual de EY – Building a Better Working World

En general, la tasa de crecimiento empresarial de las micro y pequeñas empresas es de 10.38% pero la tasa de crecimiento de las micro y pequeñas

empresas manufactureras es de 7.9%, es decir, menor en 2.48 puntos porcentuales, pero igual en crecimiento.

“Es así que los indicadores de emprendedurismo en Arequipa se pueden observar a partir del número de negocios nuevos que se crean o instalan en la región cada año” (Informe Anual de EY – Building a Better Working World, 2015).

Frente a estas cifras en crecimiento la pregunta es: *“¿cuáles deben ser los retos que necesitan implementar desde ahora las mypes, para que puedan generar un mayor desarrollo?”* (Informe de Coyuntura Multianual/América Economía, 2015).

Pues la respuesta se basa en cinco aspectos:

- i. **Fortalecimiento del negocio:** *“Referido a que la empresa pueda ordenarse y formalizarse. Es importante que el empresario conozca el adecuado manejo de sus inventarios, la administración de los fondos, cuantifique su rentabilidad, conozca su mercado objetivo y sus clientes, entre otras cosas. Para lograrlo, se debe capacitar, informarse y actualizar, asesorándose de lo que debe hacer”* (Informe de Coyuntura Multianual/América Economía, 2015).

- ii. **Visión de integración o de asociación:** *“Debe llevar al empresario a actuar con responsabilidad y tener sentido de compromiso para poder trabajar en asociación con otros empresarios y así lograr objetivos comunes que les permita mejorar las condiciones de mercado. La unión hace la fuerza”* (Informe de Coyuntura MultiAnual/América Economía, 2015).

- iii. **Innovación de los productos o servicios que ofrece:** *“Implica fortalecer y desarrollar el espíritu emprendedor. Además, les puede mejorar la competitividad basada en la investigación y/o transferencia de tecnología para mejorar e innovar sus procesos o productos. Esto implica inversión en tecnología”.* (Informe de Coyuntura Multianual/América Economía, 2015).

- iv. **Crear valor en la MYPE:** *Los que participan directa o indirectamente sentirán que están contribuyendo en la riqueza generada en la empresa, que será compartida a todos a través del fortalecimiento de los recursos humanos y logrando una optimización en el uso de los activos físicos de la empresa. Además, crea conciencia de un ambiente responsable ante la sociedad en su conjunto y fomenta los principios de buen gobierno corporativo.* (Informe de Coyuntura Multianual/América Economía, 2015).

- v. **Desarrollo y crecimiento sostenido:** *Permite mejores alternativas de financiamiento, apertura de nuevos mercados, mejora en la calidad del producto, nuevos puestos de trabajo, diversificación de los productos o servicios ofrecidos y nuevos retos por emprender. (Informe de Coyuntura Multianual/América Economía, 2015).*

*“En este contexto de dinámica empresarial, considero de relevancia presentar este Informe que reúne mi experiencia laboral como **Gerente General** en una empresa-industrial, especializada en la producción de confecciones de prendas de vestir e implementos complementarios de seguridad industrial con sede en la ciudad de Arequipa.*

Tengo la seguridad que los resultados que presento, así como el Sistema de Gestión de Buenas Prácticas de Manufactura y Mercadeo que se ha desarrollado para lograrlo, podrán servir de modelo para otras empresas manufactureras existentes o para nuevos emprendedores que tengan el interés de incursionar en el sector de confecciones a nivel local, regional o nacional.

Este Informe tiene tres capítulos: i) Capítulo 1: La Empresa, ii) Capítulo 2: Metodología y Marco Teórico y iii) Capítulo 3: Resultados del Informe.

*El **Capítulo 1: La Empresa**, presenta los aspectos generales de la organización, así como una breve descripción de la gestión de procesos*

vinculados con la competitividad empresarial; de igual modo señala la problemática identificada al interior de la Empresa.

*El **Capítulo 2: Metodología y Marco Teórico**, incluye la Metodología empleada para el desarrollo del presente Informe, así como los conceptos de administración y gestión de calidad que están relacionados con mi experiencia laboral que describo en el siguiente capítulo. Estos conceptos se relacionan a la competitividad empresarial, el desarrollo de estrategias corporativas de competitividad y la implementación de la estrategia de buenas prácticas de manufactura y mercadeo.*

*El **Capítulo 3: Resultados del Informe**, presenta los resultados alcanzados en los últimos 3 años, 2012, 2013, 2014 y 2015, así como los logros del mismo trienio vinculados a la aplicación de BPMM y el desarrollo de las ventas.*

*Se incluyen además **Conclusiones y Recomendaciones**, que recogen las principales inferencias que resultan del presente Informe, así como las principales recomendaciones que serán de utilidad para el desarrollo y consolidación de la competitividad de la empresa.*

*Finalmente, a partir de las Conclusiones y Recomendaciones y especialmente como consecuencia del Proceso de Buenas Prácticas de Manufactura y Mercadeo, se realiza una **Propuesta** de Desarrollo enfocada a la obtención de*

*la certificación ISO 9,001” (Plan de Informe de Experiencia de Trabajo,
presentado en Julio, 2016, Percy Huancahuire Chávez).*



CAPÍTULO 1: LA EMPRESA

1.1. Descripción General

1.1.1. Reseña

La empresa inicia sus actividades en el año 1994 en la ciudad de Arequipa con el nombre Fabrica de Confecciones Paretto EIRL. Fue fundada por el señor Fulgencio Huancahuire Quisca; actualmente está catalogada como Pequeña Empresa según REMYPE¹; siendo una de las pocas micro empresas de su rubro que subsisten en la ciudad de Arequipa.

En sus comienzos centro sus actividades en la confección de ropa de vestir para el segmento infantil, adulto varón y dama de acuerdo a la temporada.

Con el pasar de los años incorpora progresivamente maquinaria y equipos de tecnología avanzada con la finalidad de diversificar su cartera de productos y

¹ **REMYPE:** Registro Nacional de la Micro y Pequeña Empresa. Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo.

servicios, brindando así, el servicio de bordado a diferentes empresas del mismo rubro.

Con el incremento del sector minero en el Perú a partir del año 2006 y a partir de las regulaciones en la Seguridad y Salud Ocupacional implementadas por el Gobierno, la empresa advierte una oportunidad de mercado a través de la identificación de un pequeño nicho de mercado para la confección de ropa de seguridad para el trabajo en empresas del sector minero en específico y para la industria en general. Los primeros tres modelos de ropa de seguridad fueron: casacas, chalecos y overoles (Figuras 01, 02 y 03).

Ilustración 2: ROPA DE SEGURIDAD - CASACAS



Fuente: Archivo de la Empresa

Ilustración 3: ROPA DE SEGURIDAD - CHALECOS



Fuente: Archivo de la Empresa

Ilustración 4: ROPA DE SEGURIDAD - OVEROLES



Fuente: Archivo de la Empresa

La modalidad de distribución hasta el año 2012 se realizaba a través de empresas comercializadoras; a partir del año 2013, los socios de la empresa deciden asumir la Estrategia Comercial de Venta Directa a sus clientes de las empresas mineras e industriales.

A partir del año 2011, la gestión de sus actividades industriales está regida por las normas de calidad, en el marco del Sistema de Gestión de Calidad de Buenas Prácticas de Manufactura y Mercadeo (BPMM).

1.1.2. Política Empresarial

“Fábrica de Confecciones Paretto S.A.C. es una empresa que confecciona prendas de trabajo, con el anhelo constante de satisfacer las necesidades de sus clientes, superando sus expectativas a fin de lograr el fortalecimiento y bienestar de los colaboradores de la organización”.

1.1.3. Compromisos Empresariales

- “Cumplir con los requerimientos de calidad en todos sus productos, mejorando continuamente su productividad”.
- “Mantener un programa de monitoreo para asegurar el cumplimiento constante de compromisos, de las leyes y normas establecidas”.
- “Promover un ambiente de trabajo seguro y saludable para sus colaboradores y socios estratégicos, controlando los aspectos ambientales y riesgos en todas sus actividades, buscando así, el bienestar de la persona y del ambiente.

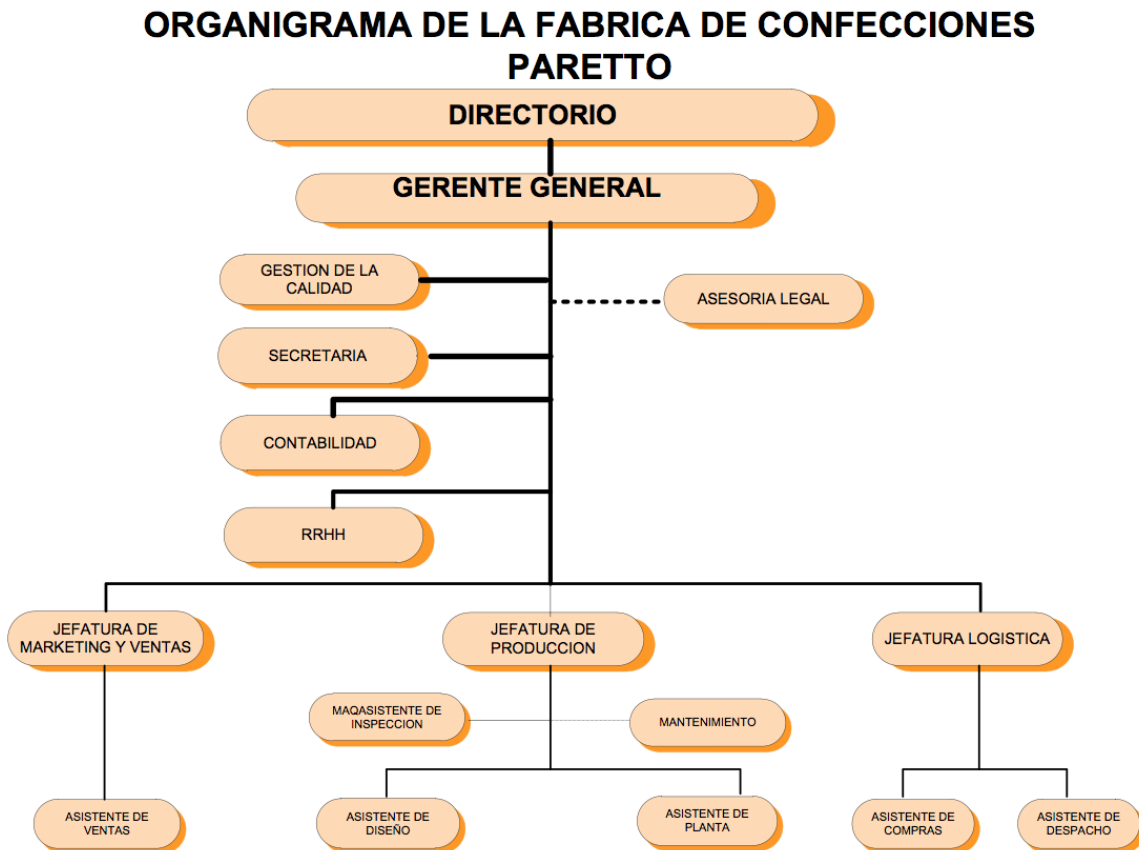
1.1.4. Propuesta Estratégica

- **Misión:** “Obtener un producto normalizado que satisfaga los requerimientos del cliente, con la participación activa y segura de sus colaboradores y del ambiente, que garanticen la Calidad Total”.
- **Visión:** “Ser líderes en la Región Sur del país con vías de expandir a nuevos mercados en otras regiones, con productos de calidad, garantizando la seguridad de sus colaboradores y del ambiente”.
- **Valores Empresariales:**
 - **Compromiso:** Sentir como propios los objetivos de la organización, previniendo y superando obstáculos que interfieran en el logro de estos con responsabilidad profesional y personal.
 - **Respeto:** Tratar al otro como queremos ser tratados, reconociendo su dignidad, creencia, tradiciones, costumbres, derechos y moral.
 - **Puntualidad:** Es poder terminar una tarea requerida o satisfacer una obligación antes o en un plazo anteriormente señalado, retrasarse es equivalente a demostrar desprecio por tiempo de otra persona.

1.1.5. Organización General de la Empresa

En primero es importante presentar el Organigrama General de la empresa, con el propósito de ubicar el funcionamiento de la organización (Ilustración 05).

Gráfico 5: ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA



Fuente: Manual de Funciones de la empresa

A partir del organigrama, se pueden apreciar entonces, la existencia de un directorio como principal estamento rector de la empresa, una gerencia general como el órgano ejecutivo, cuatro áreas funcionales: i) gestión de calidad, ii) secretaría, iii) contabilidad y iv) recursos humanos, además de tres áreas de trabajo del negocio: i) marketing y ventas, iii) producción y iii) logística. La empresa cuenta además con asesoría legal externa.

1.1.5.1. Directorio

- Órgano Colegiado cuyas funciones principales son las de regir el destino de la empresa y la ejecución de los acuerdos de la empresa a nivel general.
- Dicta las políticas necesarias para el mejor desenvolvimiento empresarial.
- Adicionalmente tiene la facultad legítima de elegir al gerente general y apoderados de la empresa.

1.1.5.2. Gerencia General

- Determina los objetivos estratégicos de la empresa.
- Coordina de manera general los planes de corto y largo plazo que conduzcan al logro de estos objetivos.
- Es responsable de los resultados que se generan producto de la gestión, debiendo reportar éstos al Directorio.
- Recaba las autorizaciones necesarias del Directorio para el desarrollo de las inversiones, gastos extraordinarios y otros relacionados, cuando correspondan.

1.1.5.3. Área de Contabilidad

- Mantiene actualizado el control del presupuesto (real vs. presupuesto).
- Controla el manejo de los centros de costos.
- Realiza oportunamente a la Gerencia General, informes de compra, de programación de pagos, de control de presupuestos, de flujo de caja.

- Coordina y prepara la documentación para las auditorías, solucionando inquietudes del auditor.
- Supervisa la contabilidad y los pagos de impuestos, servicios y otros asuntos autorizados.
- Mantiene el control administrativo, y la confidencialidad de los documentos legales de clientes y de la empresa.
- Genera, analiza y mantiene actualizados los indicadores de gestión de su área.
- Coordina las relaciones con otros departamentos.
- Asegura la mejora continua de los procesos de su área.

1.1.5.4. Área de Producción

- Define objetivos, metas, políticas, planes y procedimientos alineados a la estrategia de la empresa.
- Monitorea y ejecuta los planes que implican nuevos proyectos de producción.
- Elabora los presupuestos anuales de gastos e inversiones.
- Propone la compra de activos fijos.
- Supervisa el control del presupuesto de producción anual de la empresa.
- Vela por la eficiencia y la optimización de los diversos procesos productivos de la empresa.
- Disminuye y controla las mermas de los procesos productivos de la empresa.
- Gestiona y mantiene un clima organizacional óptimo.

- Garantizar el cumplimiento de los requisitos de calidad y seguridad en los procesos productivos.
- Genera, analiza y mantiene actualizados los indicadores de gestión de su área.
- Coordina las relaciones con otros departamentos.
- Asegura la mejora continua de los procesos de su área.

1.1.5.5. Área de Comercialización

- Mantiene un continuo seguimiento a los movimientos comerciales de la competencia a través del equipo comercial.
- Propone la estrategia promocional de los productos de la organización.
- Define las acciones que permitan aumentar las ventas y la cuota de mercado de la organización.
- Desarrolla los planes de negocio tanto para abrir y desarrollar nuevos canales de distribución, como para ampliar la cartera de clientes.
- Identifica oportunidades que permitan aumentar la fidelización de los clientes y la rentabilidad de la operación comercial.
- Genera, analiza y mantiene actualizados los indicadores de gestión de su área.
- Coordina las relaciones con otros departamentos.
- Asegura la mejora continua de los procesos de su área.

1.1.5.5. Área de Logística

- Identifica y selecciona a los proveedores de acuerdo a los estándares definidos por la organización.
- Desarrolla a los proveedores con relación a la calidad, los costes y el servicio.
- Identifica a los proveedores alternativos para reducir los riesgos de fallas de suministro.
- Sostener negociaciones con los proveedores para mejorar los acuerdos comerciales a favor de la empresa y dentro de los principios del comercio justo.
- Formaliza a través de contratos las relaciones comerciales con los proveedores.
- Genera, analiza y mantiene actualizados los indicadores de gestión de su área.
- Coordina las relaciones con otros departamentos.
- Asegura la mejora continua de los procesos de su área.

1.2. Análisis Interno AMOFHIT

La evaluación interna se realiza con la finalidad de evaluar las condiciones internas de las áreas funcionales de las empresas considerando para ello 7 aspectos:

- i) Administración y gerencia.
- ii) Marketing y ventas.

- iii) Operaciones y logística.
- iv) Finanzas y contabilidad.
- v) Recursos humanos.
- vi) Sistemas de información y comunicación.
- vii) Tecnología, investigación y desarrollo.

Es estratégico para la empresa determinar los elementos más representativos a nivel de sus capacidades, lo cual se transformará en sus fortalezas, las cuales no pueden ser fácilmente equiparadas por la competencia.

1.2.1. Administración y Gerencia

La gerencia general de la empresa se ha encargado de organizar la empresa tomando como base una estructura integrada funcionalmente, es decir, la interrelación entre las diferentes áreas de la empresa se basa esencialmente en el desarrollo de su cadena de producción con el propósito de de mejorar su eficiencia operativa.

1.2.2. Marketing y Ventas

A partir del cambio en la producción y la especialización en un nicho de mercado (enfocado en al ropa de seguridad de trabajo para la industria minera esencialmente), la empresa ha logrado desarrollar un mercado importante.

Respecto a sus estrategias de marketing, desarrolla una presencia permanente en ferias empresariales y ruedas de negocio para fortalecer su posicionamiento de marca y prospectar siempre a potenciales clientes.

1.2.3. Operaciones y Logística

El relación al sistema de producción, la gerencia general de la empresa ha organizado la producción tomado como base el tipo de producción que realiza, es decir, la producción se organiza en función a los pedidos que recibe la empresa, la producción no es en línea sino más bien responde a los pedidos que se tienen, con el propósito de so tener un stock mayor al necesario. De esta manera las operaciones del negocio se organizan también de esta manera.

1.2.4. Finanzas y Contabilidad

La gerencia general tiene a su cargo el manejo integral del negocio. Esta organización pasa por la administración responsable y controlada de los recursos de la empresa. El manejo de los recursos económicos de parte del gerente general ,responden a un mandato expreso del directorio de la empresa. Respecto al manejo contable, los documentos se encuentran al día y la generación de los estados financieros es oportuna para garantizar una adecuada toma de decisiones.

1.2.5. Recursos Humanos

el personal es un recurso muy importante para la empresa, además de se un grupo de interés muy valioso en todo proceso productivo. En tal sentido, la empresa ha implementado un programa de capacitación continua para todos sus trabajadores, tomando como base las evaluaciones periódicas que se realizan. Además, la empresa mantiene una relación positiva con el personal.

1.2.6. Sistemas de Información y Comunicación

De manera complementaria al punto anterior, la empresa se ha mantenido un sistema de comunicación integral con todo el personal. Además, la gerencia integral ha diseñado un plan a mediano plazo para desarrollar la automatización de los procesos productivos a través de la implementación de programas y sistemas computarizados para mejorar la eficiencia productiva.

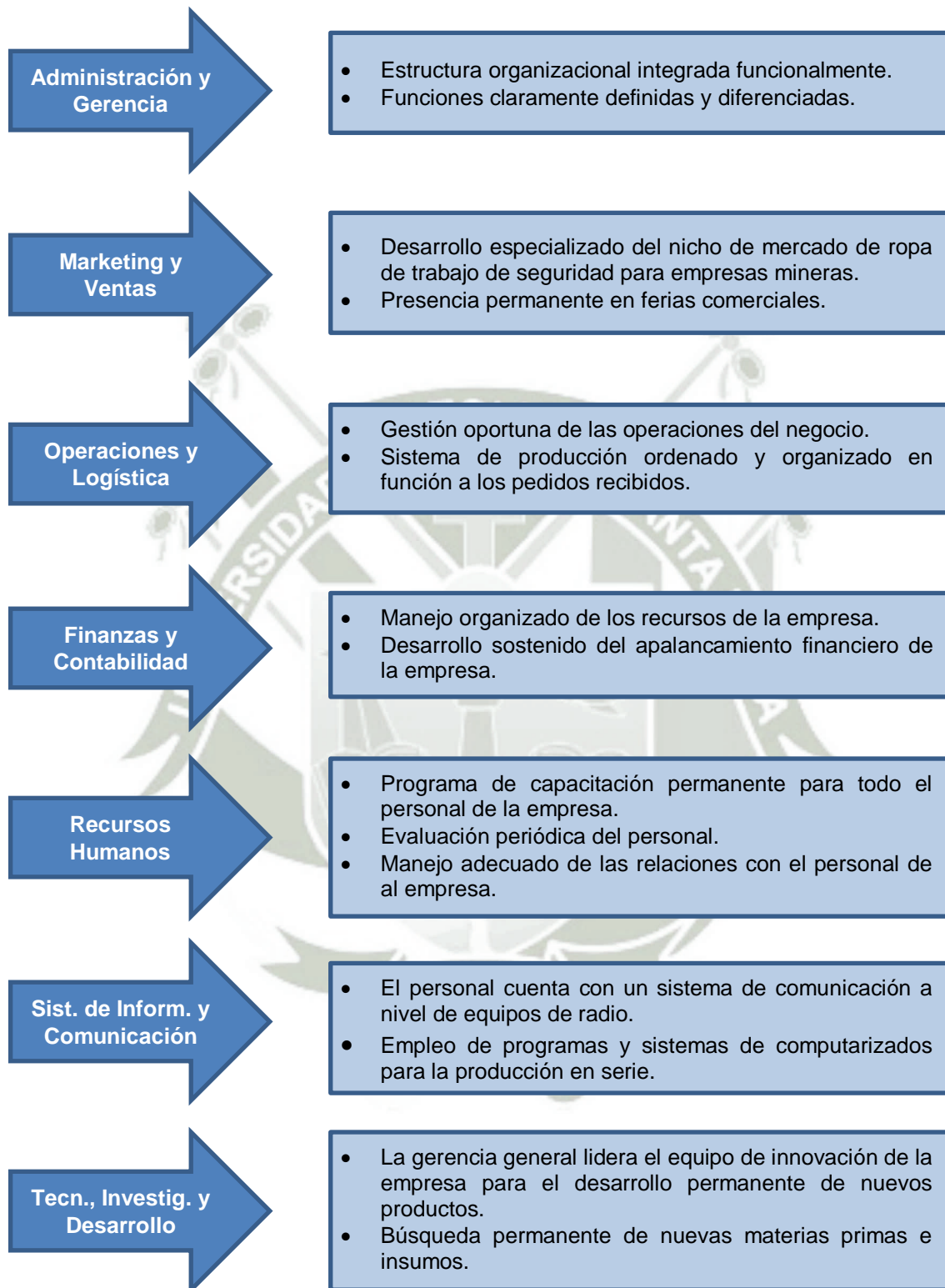
1.2.7. Tecnología, investigación y Desarrollo

La gerencia general de la empresa, desde el año 2012, encabeza un comité de desarrollo; este comité está integrado adicionalmente por los responsables de las áreas de producción y comercialización.

Su propósito es desarrollar, de manera continua, nuevos productos que respondan a las exigencias y demandas del mercado con el propósito de incrementar la producción de manera sostenida.

En la Ilustración 06 se aprecia el resumen del Análisis AMOFHIT de la empresa.

Gráfico 6: ANALISIS AMOFHIT DE LA EMPRESA



ELABORACIÓN: PROPIA

1.3. Análisis de Factores Externos PESTLE

El análisis PESTLE (Análisis de factores: Políticos, Económicos, Socio-Culturales, Tecnológicos, Leyes y Ecología), describe el marco de los factores macro-ambientales de una empresa, utilizado en la exploración de factores como un componente de la gestión estratégica. Es una parte importante del análisis externo al llevar a cabo un análisis estratégico o una investigación de mercado, ya que da una visión general de los diferentes factores macro-ambientales que la empresa debe de tomar en cuenta.

1.3.1. Ámbito Nacional – 2015²

El Banco Central de Reserva del Perú (BCRP) ha disminuido su previsión de crecimiento económico para el año 2015 frente a una inminente disminución en la inversión pública, que contraería principalmente el avance del sector de la construcción. En mayo, el BCRP estimó que la economía peruana crecería este año un 3,9%, frente al 4,8% que se había proyectado en el mes de enero. El BCRP espera que para el año 2016 haya un crecimiento de 5,5%, menor al 6% previsto anteriormente.

La economía del Perú viene creciendo desde el año 2010 en adelante pero en porcentajes cada vez menores: 8.5 % en 2010, 6.5% en 2011, 6.0% en 2012, 5.8% en 2013 y 2.4% en el 2014.

Estas proyecciones del BCRP coinciden con las del Ministerio de Economía y Finanzas que fueron publicadas a finales del mes de abril, a través del Marco

² Artículo: *Las Perspectivas de Crecimiento Económico en el Perú – 2015*. José Linares Gallo. Junio, 2015. <http://joselinaresgallo.com/las-perspectivas-del-crecimiento-economico-en-el-peru-2015/>.

Macro Económico Multianual 2016-2018 (aprobado en la sesión del Consejo de Ministros del 28 de abril de 2015), en medio de políticas expansivas para contrarrestar los efectos de la caída de los precios de las materias primas.

Además, el MEF considera un impacto moderado del Fenómeno del Niño sobre la agricultura y una recuperación de los sectores pesca y manufactura primaria gracias a la mejora en la captura de anchoveta durante el primer semestre del año.

El MEF considera también el mayor crecimiento de la minería metálica sustentado en una mayor producción de cobre, debido al crecimiento de Toromocho, la recuperación de Antamina, la culminación de la ampliación de Cerro Verde y el inicio de operaciones del proyecto Constancia. Sin embargo, en el primer trimestre de 2015 el PBI registró una leve recuperación, pasando de 1.0% en el cuarto trimestre de 2014 a 1.7% en el primer trimestre de 2015.

1.3.2. **Ámbito de la Región Arequipa**³

En Arequipa, la inversión minera alcanzó los US\$ 1,207 millones, es decir, un crecimiento de 5.4% con respecto a los primeros siete meses del año 2014. Arequipa se mantiene como líder en la recepción de inversión minera a nivel nacional, pues posee el 28.7% del total invertido por este sector durante el periodo analizado, reafirmandose como una de las regiones mineras más importantes del Perú. Respecto al empleo en la minería, existen 37,101

³ *Reporte Situacional de la Cámara de Comercio e Industria de Arequipa, Diciembre-2015.*
<http://www.camara-arequipa.org.pe>

empleos mineros directos, lo que significó un crecimiento de 15% en relación al mismo periodo del año 2014, lo que va de la mano con el crecimiento que aún mantiene la inversión minera en nuestra región.

En relación a la producción minera, entre enero y julio del presente año, la producción de cobre disminuyó en 17.1% en relación al mismo de 2014, bajando a la tercera posición a nivel nacional, después de Cusco y Ancash. Esta situación debería cambiar con la puesta en marcha de la Ampliación de Cerro Verde, proyectada para el 2016. En relación a la producción de oro, Arequipa mantiene la tercera posición. En lo que respecta a la plata, plomo y zinc; Arequipa mantiene su posición de años anteriores, mostrando ligeros incrementos en la producción con respecto al mismo período del año anterior; lo cual no ha repercutido en la mejora de la posición a nivel nacional.

La inflación acumulada a septiembre de 2015 fue de 2.67%, 0.1 puntos porcentuales menor a la inflación durante el mismo período del año anterior. Esta ligera desaceleración ubicó a Arequipa como la décima quinta ciudad con la inflación más alta a nivel nacional, y la tercera más alta en la Macro Región Sur. Esta situación se debió al menor crecimiento de los precios de los bienes que conforman el grupo de productos de Alimentos y Bebidas; Vestido y Calzados y el rubro Transportes y Comunicaciones, siendo estos tres los sectores que no permitieron que la inflación en Arequipa crezca como ocurrió en la mayoría de ciudades de nuestro país.

En los demás grupos de productos, se aprecia una aceleración en los precios, sobre todo en los relacionados al grupo de esparcimiento, diversión, servicios, cultura y enseñanza; cuidados, conservación de salud y servicios médicos. Estos grupos de bienes son los que muestran una tendencia de crecimiento de precios en los productos que los conforman desde hace unos meses atrás.

1.3.4. El Sector Textil: Rubro Confecciones

A) Situación Nacional⁴

La producción peruana de confecciones cayó por cuarto año consecutivo en el año 2015, un 7.% respecto al año 2014. En cuanto al sector textil, que también viene descendiendo desde el 2011, la producción se redujo 0.2%, según cifras del Ministerio de Producción. El mercado externo se contrajo; los compradores de Venezuela estuvieron pagando valores inusualmente altos por las compras de Perú. El mayor valor en precio por kilo de exportaciones de prenda de vestir de Perú a Estados Unidos tiene un valor de alrededor de USD 80.00 por kilo; sin embargo, hacia Venezuela habían exportaciones entre USD 250.00 y USD 400.00 por kilo. Esta situación se terminó.

En relación al mercado interno, las ventas fueron menores debido a la presencia de textiles de bajo precio, que continúan haciendo competencia desleal dentro del mercado peruano. Por otro lado, la vigencia de las medidas antidumping contra las importaciones de confecciones chinas, posibilitó que se

⁴ Artículo: *Desafíos y Experiencias del Sector Textil y Confecciones*. Universidad de Lima – 2016.

importen en el año 2015 alrededor de 90 millones de unidades de prendas menos que en el año 2014.

B) Situación Local y Perspectivas en Relación al Sector Minero⁵

En términos generales, la situación local ha sido la misma en términos de resultados proporcionales y principalmente en relación a los resultados que se han podido lograr. Pero cabe señalar que las oportunidades del rubro confecciones, en atención a la demanda local, han sido muy diferentes a las oportunidades que se presentaron en el ámbito nacional. El desarrollo sostenido del sector minería desde el año 2010, han generado la creación de una interesante oportunidad de desarrollo para las pequeñas empresas que se han creado alrededor de las grandes mineras, a manera de conglomerados o concentraciones empresariales que se han constituido como proveedores.

El rubro con mayor desarrollo ha sido el de carpintería metal – mecánica, alrededor del cual se ha conformado un clúster económico que provee de manera sostenida a la minería local, en diversos niveles de especialización como fabricación de laminados, estructuras metálicas, ángulos ranurados, entre otros. Por otro lado, el rubro de confecciones de prendas de seguridad a encontrado una demanda importante y permanente dentro de la gran minería que se desarrolla en la región.

⁵ *Perspectivas de la Economía Regional 2015-2016 – Aurum Consultoría & Mercado*
<http://www.aurumperu.com>

Al igual que en metal – mecánica, la confección de prendas de vestir de seguridad ha creado a su alrededor un clúster económico con gran potencial de desarrollo. Es en este contexto que la empresa Fábrica de Confecciones Paretto S.A.C. viene consolidando su desarrollo, con gran potencial a futuro.

En la Ilustración 07 se aprecia el resumen del Análisis PESTLE de la empresa.

Gráfico 7: ANALISIS PESTLE DE LA EMPRESA

Políticas P	Economía E	Socio-Culturales S
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gobierno: Existe un claro apoyo del nuevo y actual gobierno a favor de la inversión privada. ▪ Clima político: Estable para los próximos 5 años. ▪ Conflictos: Existe relativa estabilidad en el sector de confecciones. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tendencias: Mejora de la situación económica por adecuadas políticas económicas del gobierno actual. ▪ Crisis: A nivel nacional y en términos generales, la situación económica se encuentra estable con tendencia a mejorar. ▪ Ciclos económicos: El sector minero, principal cliente de la empresa actualmente se encuentra en una situación contraída, ello debido a la baja del precio de los metales a nivel internacional. ▪ Políticas de innovación: La política de innovación del gobierno es muy limitada, en especial en lo referido al desarrollo de nuevos productos. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Estilos de vida: Marcado por los parámetros medio-ambientales diseñados por el gobierno a través del sector trabajo. ▪ Imagen corporativa: Imagen empresarial de seriedad y prestigio dentro del sector de confecciones. ▪ Aspectos éticos: Empresa con buena imagen de ética empresarial
Tecnología T	Legislación L	Ecología E
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Infraestructura tecnológica: Importada. ▪ Tecnologías emergentes: El sector de confecciones de ropa de seguridad para el trabajo esta incorporando procesos innovadores de manera permanente. ▪ Patentes: Existe accesibilidad del gobierno a través de INDECOPi para la protección de las innovaciones. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Antimonopolio: el sector de confecciones no presenta monopolios ni ningún otro tipo de complicaciones económicas. ▪ Metodologías de gobierno: De apoyo a la micro, pequeña y mediana empresa. ▪ Reglamentación nacional: De apoyo a la inversión privada. ▪ Decretos municipales: Trámite burocráticos y engorrosos para el desarrollo de la industria. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Problemas medio-ambientales: ninguno vincula al sector de confecciones. ▪ Procesos de producción: Ajustados a la normatividad vigente. ▪ Políticas medio-ambientales: De respecto claro y abierto al medio ambiente. ▪ Regulación: Reglamentado por normas técnicas de producción en confecciones.

Elaboración: Propia

1.4. Diagrama de Flujo Empresarial

El proceso integral de la empresa pasa por 9 áreas de la empresa:

- i) Comercialización, ii) Diseño, iii) Producción, iv) Almacén (materias primas), v) Corte, vi) Habilitado, vii) Confección, viii) Acabado y ix) almacén final.

Respecto al flujograma propiamente dicho el proceso integral presenta las siguientes etapas:

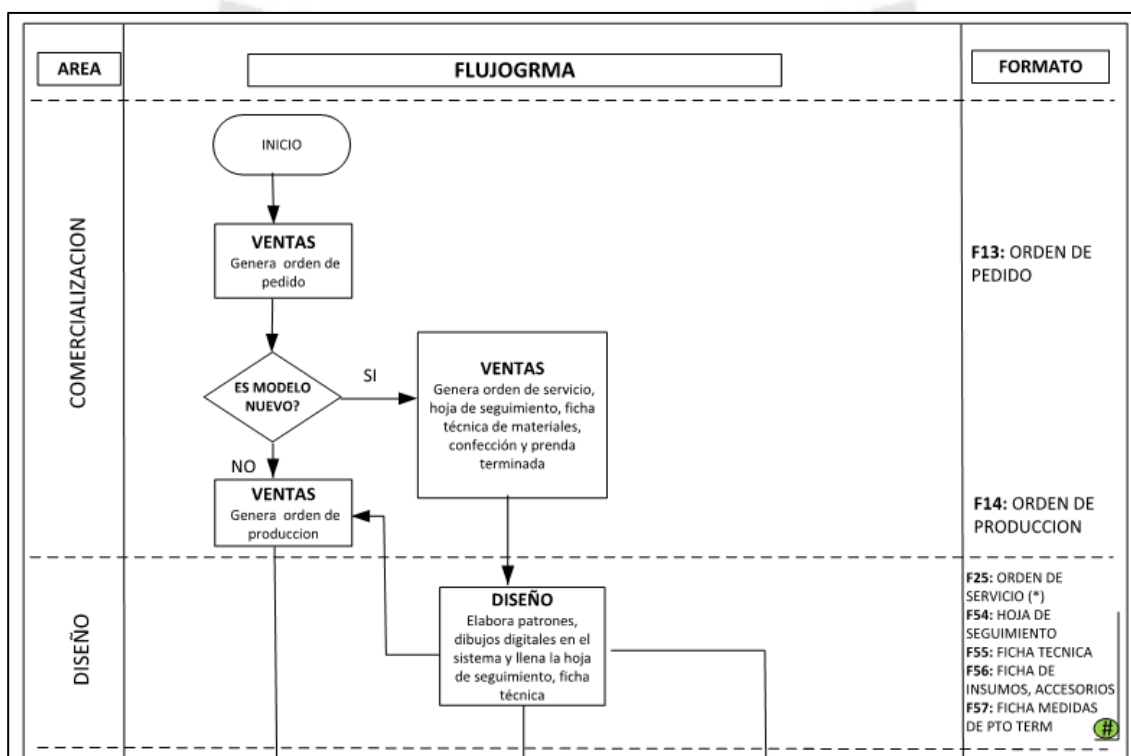
- **Ventas (Ilustración 08):**
 - Se genera la orden de compra.
 - Si el modelo solicitado existe, se genera la orden de producción de manera directa.
 - Si el modelo es nuevo, entonces se genera al orden de servicio, junto con la hoja de seguimiento y la ficha técnica de los materiales a emplearse; concluye en conclusión de la prenda.
- **Diseño (Ilustración 08):**
 - Si la prenda tiene un diseño nuevo, entonces se elaboran los patrones respectivos (incluye los dibujos digitales en el sistema y se llena la ficha de seguimiento junto con la ficha técnica).
- **Asistente de Producción (Ilustración 08):**
 - Se revisa las órdenes de producción, se imprimen y de distribuyen.

- **Almacén (Ilustración 09):**
 - Inmediatamente después se solicita o se verifica en el almacén de materias primas la existencia o no de insumos para el diseño propuesto.
- **Corte (Ilustración 09):**
 - Se inicia la producción.
 - Se solicita y se verifica la existencia de los materiales (telas, forros, contra-telas y otros).
 - Se procede al corte según los patrones.
- **Habilitado (Ilustración 10):**
 - Se procede a la cuenta y verificación de las piezas y se distribuyen según el programa.
- **Bordado (Ilustración 10):**
 - Si la prenda lleva bordado, se cuenta y se verifica.
- **Estampado (Ilustración 10):**
 - Si la prenda lleva estampado, se cuenta y se verifica.
- **Confección (Ilustración 10):**
 - Se procede a la confección de la prenda; se toma especial atención en la preferencias de producción.
 - Luego se procede a la inspección de calidad en el proceso.
 - Si la prenda lleva lavado, se procede a lavarse.
- **Acabado (Ilustración 11):**
 - Se verifica todo el acabo de la prenda, con especial atención en los tonos, costuras y simetría.

▪ **Inspección Final (Ilustración 11):**

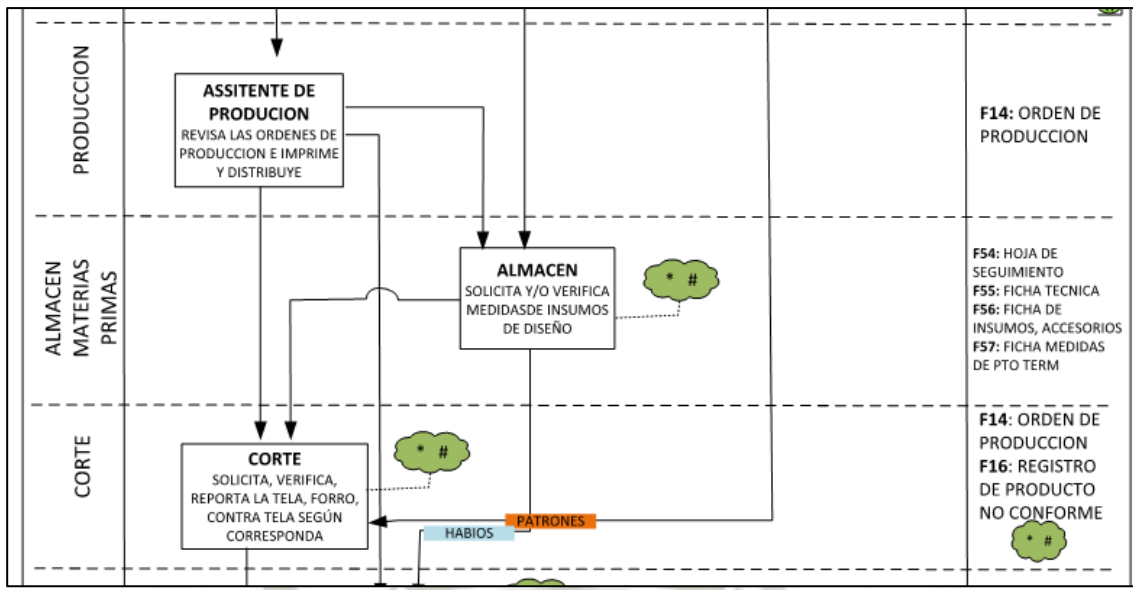
- Se re-verifica la calidad de la prenda.
- Se verifica según el muestreo determinado.
- Al finalizar, la prenda acabada se lleva al almacén de productos terminados.

Gráfico 8: DIAGRAMA DE FLUJO - PARTE A



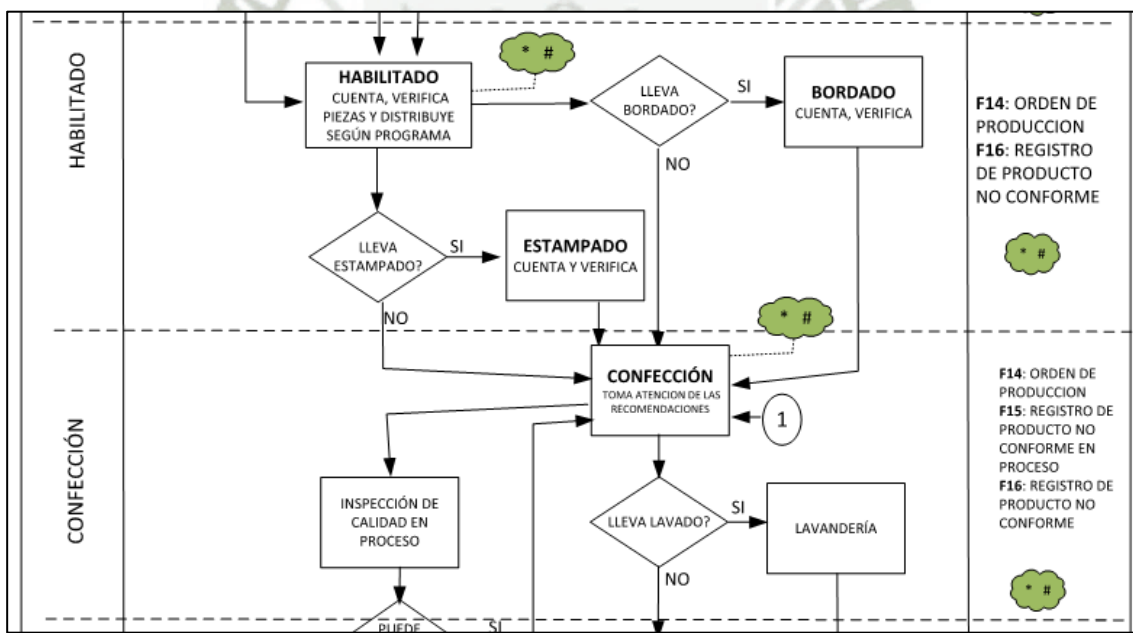
ELABORACIÓN: PROPIA

Gráfico 9: DIAGRAMA DE FLUJO - PARTE B



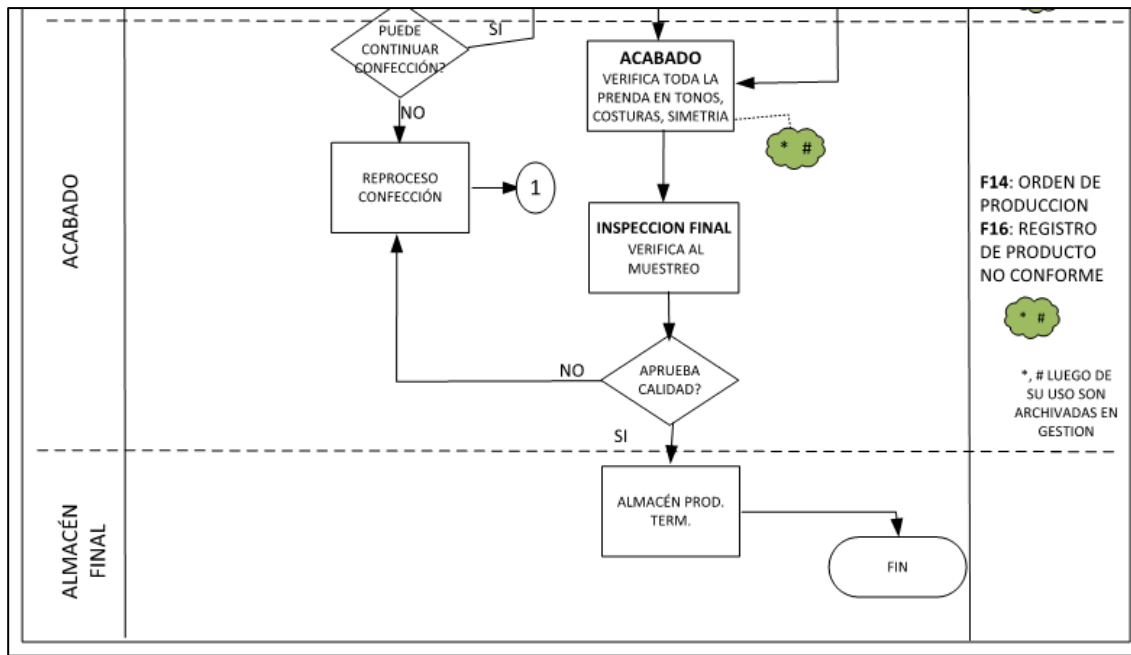
ELABORACIÓN: PROPIA

Gráfico 10: DIAGRAMA DE FLUJO - PARTE C



ELABORACIÓN: PROPIA

Gráfico 11: DIAGRAMA DE FLUJO - PARTE D



ELABORACIÓN: PROPIA



CAPÍTULO 2: METODOLOGÍA Y MARCO TEÓRICO

2.1. Metodología del Informe

El presente Informe, ha sido formulado en el Marco Teórico de la Teoría de la Competitividad y el Manejo de Buenas Prácticas de Manufacturas y Mercadeo. Su desarrollo metodológico, incluye los siguientes aspectos:

2.1.1. Aspectos Metodológicos

A) Descripción Situacional

En primer lugar, se describe la situación inicial en el marco de la cual se dio inicio a la experiencia laboral material, del presente Informe. Esta descripción permite tener una visión general de la Empresa y sus características más resaltantes, a través de un análisis interno.

B) Identificación del Problema

A raíz del análisis interno señalado en el punto anterior, se identifica la situación o situaciones problemáticas que pudieran existir, especialmente en el

ámbito de las funciones que son responsabilidad del autor del presente Informe.

C) Análisis de la Teoría Relacionada

Se trata de revisar la teoría aplicada relacionada en este caso con la Competitividad Empresarial y el desarrollo de Buenas Prácticas de Manufactura y Mercadeo con el objetivo de poder establecer una Propuesta que pueda permitir la solución de la problemática identificada.

D) Planteamiento de Propuesta de Solución

Como resultado del análisis de la problemática identificada y en el marco de la Competitividad Empresarial y el desarrollo de Buenas Prácticas de Manufactura y Mercadeo, se ha formulado una Propuesta que incluye la aplicación en esencia de ambos conceptos dentro de la empresa, con el propósito de mejorar su competitividad y brindarle así ventas importantes y estratégicas en relación a su competencia.

E) Resultados Obtenidos

El presente Informe incluye la descripción de los resultados obtenidos en los últimos 4 años de trabajo, en este caso, correspondientes a los años 2012, 2013, 2014 y 2015, en relación directa con la aplicación de la Propuesta de Solución descrita en el punto anterior.

2.1.2. Aplicación Metodológica

El desarrollo del presente Informe de Trabajo, se ha desarrollado considerando dos etapas claramente diferenciadas:

- **Recopilación de Información:** El ejercicio de las funciones que vengo desempeñando en la empresa como gerente general me ha permitido tener acceso suficiente a toda la información necesaria para el desarrollo del presente Informe de Trabajo Personal. Respecto a la información del entorno y otros datos adicionales, el tiempo que he requerido ha sido aproximadamente de un mes de recolección de información y fundamentalmente la estrategia empleada ha sido la de relevar información a través de “fuentes secundarias”.
- **Análisis y Desarrollo del Informe:** Contando con la información de mi trabajo he procedido a realizar un “Trabajo de Gabinete”, para poder sistematizarla, analizarla y generar luego un informe que signifique el entendimiento global de la empresa, las labores que he desarrollado y vengo desarrollando, así como también, los logros y resultados obtenidos, específicamente en el periodo 2012-2015, periodo de tiempo materia del presente Informe. El tiempo requerido para el desarrollo de esta etapa ha sido también de aproximadamente un mes de trabajo.

Cabe señalar también que los recursos empleados para su desarrollo se han limitado a mi propio esfuerzo a nivel personal.

2.2. Marco Teórico

2.2.1. El Programa de BPMM⁶

- **Objetivo:** Desarrollar en las empresas participantes, las bases para un proceso de mejora, incidiendo en un cambio cultural, que lleve a la empresa a realizar una gestión más competitiva e incursionar a nuevos sistemas de mejora.
- **Beneficiarios:** Micro y pequeñas empresas de los sectores: i) textil y confecciones, ii) cuero, calzado y accesorios, iii) muebles y madera, iv) manufacturas diversas y v) joyería y artesanía.
- **Principales indicadores de las BPMM:** Respecto al área de producción: i) reducción de existencias de materiales hasta en un 85%, ii) reducción del inventario hasta en un 95% y iii) espacio ganado en el área de trabajo hasta en un 60%. Respecto al área administrativa: i) reducción en el tiempo de búsqueda de documentos hasta en un 90% y ii) espacio ganado hasta en un 40%.
- **Sistema de Gestión de Calidad:** Las BPMM es un Sistema de Gestión de Calidad dirigido a pequeñas y medianas empresas manufactureras que ya cuentan con una experiencia exportadora o tienen un potencial.

⁶ Programa de BPMM – Buenas Prácticas de Mercadeo y Manufactura / Exporta fácil: Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo

Es un estilo de trabajo definido, conocido, compartido y practicado por todos en la organización.

- **Principios del Sistema de Gestión de Calidad de la BPMM:**

i) Enfoque al Cliente: La organización depende de sus clientes y por lo tanto deberían comprender las necesidades actuales y futuras de los clientes, satisfacer sus requisitos y esforzarse para exceder sus expectativas, ii) Trabajo en Equipo: El personal, a todos los niveles, es la esencia de la organización y su total compromiso posibilita que sus habilidades sean usadas para el beneficio de la organización y iii) Mejora Continua: La mejora continua del desempeño global de la organización debería ser un objetivo permanente en esta. Se da en todos los procesos que la empresa lleva a cabo.

- **Beneficios Externos luego de la Implementación de las BPMM:**

i) Incremento de la satisfacción al cliente, ii) Base sólida para un crecimiento sostenido al momento de exportar en un mercado abierto, competitivo y globalizado y iii) Una certificación de calidad es una gran ventaja competitiva.

2.2.2. Competitividad

Existen dos importantes definiciones sobre Competitividad aplicables para el presente Informe:

- **Según Michael E. Porter⁷:** La competitividad está determinada por la productividad, definida como el valor del producto generado por una unidad de trabajo o de capital. La productividad es función de la calidad de los productos (de la que a su vez depende el precio) y de la eficiencia productiva. Por otro lado, la competitividad se presenta en industrias específicas y no en todos los sectores de un país.
- **Según Jhon M. Ivancevich⁸:** La competitividad es la medida en que una nación, bajo condiciones de mercado libre y leal es capaz de producir bienes y servicios que puedan superar con éxito la prueba de los mercados internacionales, manteniendo y aun aumentando al mismo tiempo la renta real de sus ciudadanos.

2.2.3. La Cadena de Valor en Relación al Costo⁹

El comportamiento de los costos de una empresa y su posición de costo relativo surgen de las acciones de generación de valor que la empresa desempeña al competir en una industria determinada. Cada actividad empresarial que genere valor, posee su propia estructura de costos y su comportamiento puede ser afectados por eslabones que se constituyen en la cadena de valor.

⁷ Michael E. Porter: *Ventaja Competitiva, Creación y sostenimiento de un Desempeño Superior*. Editorial Continental. México. 2000. Págs. 70-81.

⁸ Jhon M. Ivancevich: *Gestión, Calidad y Competitividad*. Editorial Nuevo Mundo. Madrid. 1999. Pág. 121.

⁹ Michael E. Porter: *Ventaja Competitiva, Creación y sostenimiento de un Desempeño Superior*. Editorial Continental. México. 2000. Págs. 80-81.

2.2.4. Diferenciación¹⁰

Una empresa se puede diferenciar de sus competidores, si puede ser única en algo que sea valioso para sus compradores. La diferenciación es uno de los dos tipos de ventaja competitiva que una empresa puede poseer.

El grado de diferenciación que puede alcanzar una empresa es un elemento muy importante en el sector industrial. La diferenciación lleva a un desempeño superior de la empresa, si el precio logrado excede a cualquier costo agregado por ser único.

2.2.5. Tecnología y Competencia¹¹

Todo lo que una empresa hace implica tecnología de algún tipo. La importancia de la tecnología para la competencia no es función de su mérito científico o su prominencia en el producto físico. Cualquiera de las tecnologías implicadas en una empresa pueden ser un impacto importante en la competencia.

Una tecnología es importante para la competencia si afecta de manera significativa la ventaja competitiva de la empresa la estructura del sector industrial. La herramienta básica para comprender el papel de la tecnología es la cadena de valor.

¹⁰ Michael E. Porter: *Ventaja Competitiva, Creación y sostenimiento de un Desempeño Superior*. Editorial Continental. México. 2000. Págs. 137-138.

¹¹ Michael E. Porter: *Ventaja Competitiva, Creación y sostenimiento de un Desempeño Superior*. Editorial Continental. México. 2000. Págs. 182.

2.2.6. Requisitos de BPMM¹²

- **Organización:**

“Debe estar legalmente constituida y contar con una organización definida, representada en un organigrama, actualizada, conocida y practicada por todos. Las responsabilidades individuales deben estar claramente definidas, documentadas; deben ser difundidas y cumplidas por todos” (BPM, Desarrollo de Soluciones, 2014) . La alta dirección debe contar con una visión clara de futuro, con objetivos de calidad que contribuyan a su alcance. *“Estos objetivos deben ser medibles y encontrarse desagregados en los diferentes niveles de la organización.*

Todos los trabajadores deben conocer la forma en que participan en el logro de los mismos. Debe existir un liderazgo claramente definido, comprometido y ejercido por la alta dirección de la organización, reconocido por todos y que influye para que el personal se esfuerce voluntaria y entusiastamente en el cumplimiento de los requisitos de las BPMM. Debe existir en la organización un equipo de trabajo, que controle el desempeño de las BPMM y que cuente con los recursos necesarios, facilitados por la alta dirección.

Se debe contar con una declaración de la Política de Calidad adecuada para la organización en la que se incluya el compromiso de cumplir con las BPMM y de mejorar continuamente su eficacia, esta debe ser publicada, entendida y practicada por todos. Se debe tener definido por parte de la Dirección, los periodos de revisión y evaluación de las

¹² Programa Exporta Perú, Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo – PROMPERU: “Buenas Prácticas de Mercadeo y Manufactura (BPMM)” Pg. 04-09.

BPMM” (BPM, Desarrollo de Soluciones, 2014).

- **Instalaciones:**

- A) Almacén de Materias Primas e Insumos Terminados:**

“Se debe contar con la distribución del área de almacenamiento por sectores o categorías por producto, nivel de uso, facilidad de acceso y con la suficiente capacidad para mantener en buenas condiciones la materia prima, insumo, producto final, material de embalaje, etc. El área debe mantenerse limpia, dentro de los límites de temperatura y humedad aceptables para la industria. En caso de que se cuente con áreas de recepción de los materiales, éstas deben garantizar la protección del producto de las variaciones climáticas y el mantenimiento del orden y su limpieza.

Se debe contar con instrucciones de identificación, almacenamiento, manipulación y embalaje de los productos críticos (materia prima o insumo), y en proceso. Para el caso del producto final, además se debe considerar la forma de entrega. Para el caso de bienes del cliente, se debe contar con mecanismos que asegure su control y uso. Cualquier irregularidad con los bienes, debe comunicarse al cliente”. (BPM, Desarrollo de Soluciones, 2014)

- B) Planta de Producción:**

“Sus instalaciones deben ser adecuadas y funcionales para el volumen de producción que manifieste. La distribución de la planta debe presentar un ordenamiento lógico, de acuerdo a las secuencias de

operaciones del proceso productivo, evitando contraflujos y equivocaciones. Deben estar claramente definidas: las zonas de tránsito, de evacuación en caso de emergencia y la ubicación de los equipos de seguridad.

Los puestos de trabajo deben contar con condiciones adecuadas de iluminación, temperatura, humedad, ventilación y ruidos; que no afecten adversamente directa o indirectamente al personal, la calidad del producto, equipos y maquinarias. Cada elemento de trabajo debe contar con un lugar adecuado para su almacenamiento temporal, esto también se aplica para los elementos de limpieza”. (BPM, Desarrollo de Soluciones, 2014).

- **Control de los Documentos:**

“La organización debe contar con un manual de las BPMM, donde se incluya la visión, política de calidad, objetivos de calidad, procedimientos, instrucciones, registros, planes de calidad y demás documentos necesarios para asegurar la eficaz aplicación de las BPMM. Se debe establecer un procedimiento documentado para controlar todos los documentos relacionados con los requisitos de las BPMM, en el cual se detalle claramente las actividades de aprobación, revisión, actualización, identificación de cambios, retiro, y las acciones para la prevención del uso no intencionado de documentos obsoletos”. (BPM, Desarrollo de Soluciones, 2014)

- **Personal:**

“Los perfiles de competencia para los puestos que afecten a la calidad del producto, deben estar claramente definidos y cumplidos por los trabajadores. Se deben aplicar prácticas de entrenamiento inicial y establecer un programa de capacitación continuo. Se debe contar con mecanismos de evaluación del desempeño del personal. Se deben mantener registros de identificación, entrenamiento y evaluación del personal”. (BPM, Desarrollo de Soluciones, 2014).

- **Actividades de Mercadeo Internacional y Finanzas:**

- A) Situación Financiera y Costos:**

Deben existir evidencias de prácticas adecuadas en cuanto a: registros de información, control y medición de los resultados de la actividad de la organización, estructura de costos, existencia de estados financieros, los índices, especialmente aquellos necesarios para solicitar financiamiento y que evidencian una efectiva gestión empresarial.

- B) Proyección Exportadora:**

La organización debe evidenciar el manejo de la clasificación arancelaria en la cual está comprendido sus productos. La organización debe manejar información de la evolución del entorno en el cual opera y de su situación frente a éste (oportunidades y amenazas); así como, su situación interna en términos de fortalezas y debilidades; a manera que pueda tener claramente definido el mercado al cual se va a dirigir, según el análisis de las características de consumidores, competidores,

posibilidades internas, ventajas competitivas y comparativas.

La organización deberá de evidenciar una adecuada planificación para la participación en actividades comerciales o actividades que involucre el desarrollo de su imagen corporativa, el mismo que deberá de establecerse en un procedimiento.

C) Logística Exportadora:

Se debe tener evidencia que el personal cuya función es atender la logística exportadora conoce y aplica adecuadamente (o sabe buscar la información referente a) los tramites y documentos de cotizaciones, de entrega, cobranza, certificado de origen; información acerca de regímenes especiales, las barreras de diversa índole para el acceso al mercado, el sistema de clasificación de productos, los trámites aduaneros en los países de destino, los acuerdos comerciales de nuestro país con otros países y grupos de países, empaque y embalaje, así como de rutas, medios y modalidades de transporte de carga adecuados.

- **Planeamiento y Control de Ventas:**

“Las proyecciones de venta deben estar claramente definidas y conocidas por los directamente afectados, las mismas que deben ser revisadas y ajustadas según su desempeño practico. Se debe establecer y documentar procedimientos para la revisión de los contratos y todas las coordinaciones necesarias para esta actividad, incluyendo las actividades de modificación del contrato”. (BPM, Desarrollo de

Soluciones, 2014).

Se deben contar con registros que contengan los requisitos solicitados por el cliente, acuerdos para la entrega y requisitos no especificados pero necesarios. Se debe contar con medios de retroalimentación del cliente, con relación al desempeño de la organización.

- **Compras:**

“La organización debe definir claramente las actividades para asegurar que los productos críticos (materia prima e insumo) sean adquiridos según los requisitos especificados. Estas actividades deben estar documentadas en un procedimiento.

Los registros para la ejecución de las compras deben incluir la descripción del producto a comprar (tipo, clase o cualquier otra identificación precisa), requisitos de aprobación, instrucciones de inspección de ser necesario, y cualquier otro dato técnico importante. La organización debe contar con un registro de sus proveedores evaluados, seleccionados y aprobados por producto crítico. También se deben considerar evaluaciones de desempeño. En caso de ser necesario, se comunicaran los resultados al proveedor” (Desarrollo Organizacional, 2013).

- **Producción:**

“La organización debe planificar y controlar el diseño y desarrollo del producto, determinando sus etapas de revisión, verificación y validación,

mediante un procedimiento. Las muestras tipo de los productos deben estar controladas y conservadas en adecuadas condiciones.

Se debe contar con registros de entradas y salidas tanto del almacén de materias primas como de productos terminados, siendo estos registros contrastados con inventarios periódicos. Se debe coordinar y planificar todas las actividades del proceso de producción, con el objetivo de cumplir con los compromisos asumidos con los clientes. Estas actividades incluyen: una administración eficiente de los materiales y productos terminados, la programación y el lanzamiento de las ordenes de fabricación, la distribución del personal y utilización de la capacidad instalada.

Estas actividades deben estar documentadas en un procedimiento. La organización debe identificar y planificar los procesos para la elaboración del producto, y la forma en la que se asegura su ejecución de manera controlada. Esta información deberá ser descrita en un plan de calidad del producto. El personal debe conocerlo y trasladarlo a su actividad diaria. Los trabajadores de planta deben disponer de instrucciones ubicadas de manera visible, que describan los métodos de trabajo para la correcta ejecución (básicamente de las operaciones críticas) durante el proceso de fabricación; así como, contribuir a reducir al mínimo el riesgo de error.

Los productos deben contar con la identificación que permita su trazabilidad o investigación de las condiciones en las cuales fueron fabricados. Se debe contar con mecanismos de medición de la eficiencia

del proceso de producción tales como la productividad”. (BPM, Desarrollo de Soluciones, 2014).

- **Inspección:**

“La organización debe contar con un procedimiento documentado para el desarrollo de esta actividad, tanto en recepción, producción como despacho. Las materias primas serán adquiridas según estas cumplan con las especificaciones técnicas cuando sea necesario. Ante la necesidad de verificar un requisito solicitado por el cliente, se definirá realizar ensayos o pruebas al interior de la organización.

El muestreo de los materiales debe ser realizado a través de sistemas confiables. Se debe contar con las descripciones del nivel de calidad a cumplir por el producto final y en cada una de las etapas de los procesos claves. La ubicación de los puntos de inspección debe encontrarse claramente identificada en el plan de calidad del producto. Se debe contar con registros que evidencien los resultados de las actividades de inspección y reinspección. Se debe asegurar la validez de los equipos de medición, y ensayo a través de su calibración o verificación a intervalos especificados. En caso de que esta actividad se realice al interior de la organización, se debe contar con una instrucción de trabajo.

Además estos equipos de medición deben de contar con una identificación, que los distinga después de haber pasado este proceso. Los equipos deben protegerse contra daños y deterioros durante su

manipulación, mantenimiento y almacenamiento". (BPM, Desarrollo de Soluciones, 2014).

- **No Conformes:**

"Los materiales en el almacén, producto en proceso y producto final, deben contar con medios de identificación de no conformidad, a fin de prevenir su uso o entrega no intencionada. Se debe registrar el detalle de los productos no conformes. Se debe designar al responsable para autorizar el uso de un producto no conforme". (BPM, Desarrollo de Soluciones, 2014).

- **Mantenimiento:**

"El personal que opere con máquinas o equipos debe realizar revisiones básicas internas e informar en caso que detecte algún indicio de mal funcionamiento. Se debe contar con un programa documentado de mantenimiento preventivo por máquina y/o equipo. Los mantenimientos preventivos y correctivos deben ser registrados. Los registros de mantenimiento deben incluir: la identificación del equipo y la descripción de las actividades de mantenimiento. En caso que se cuente con equipos o maquinarias fuera de uso, éstos deben estar correctamente identificados". (BPM, Desarrollo de Soluciones, 2014).

- **Higiene y Seguridad:**

"El personal debe usar ropa de seguridad o equipos protectores en las

operaciones que presenten riesgos. Los baños y los vestidores deben estar equipados adecuadamente, que permita la prevención de la contaminación y un buen ambiente de trabajo para el personal. Se debe contar con un área específica para la alimentación del personal.

El ambiente de trabajo debe permanecer limpio y ordenado, desde el inicio hasta el final de la jornada laboral. El producto en proceso debe conservarse libre de polvo, manchas y otros. Debe disponerse de elementos y medicamentos para primeros auxilios en caso de accidentes de trabajo”. (BPM, Desarrollo de Soluciones, 2014).

- **Auditorías Internas:**

“Las auditorías internas para verificar el cumplimiento de las BPMM y detectar oportunidades de mejora, deben ser realizadas a intervalos definidos (reflejadas en un plan de auditorías internas). La frecuencia de esta actividad depende del estado, importancia del proceso y de los resultados de las auditorías previas.

Se debe contar con un procedimiento documentado para la planificación y ejecución de las auditorías internas. La selección de los auditores y su realización debe asegurar independencia con relación al área a auditar. Esta actividad debe ser realizada por personal calificado”. (BPM, Desarrollo de Soluciones, 2014).

- **Análisis y Mejora:**

“Se debe determinar los datos apropiados a ser analizados con

periodicidad, a fin de demostrar la eficacia de las BPMM y detectar dónde pueden aplicarse acciones de mejora continua. Estos datos deben permitir a intervalos regulares, medir la satisfacción del cliente, la conformidad con los requisitos del producto, el comportamiento de los proveedores y de la empresa en el mercado; así como también, la relación de los resultados con los objetivos de calidad inicialmente planteados.

Para la presentación de datos y su análisis respectivo, se debe considerar la utilización de técnicas estadísticas. La organización debe identificar oportunidades de mejora a través de la revisión del sistema de calidad, del seguimiento a los objetivos de calidad, de los resultados de las auditorías y el análisis de datos relevantes para el sistema. Debe existir mecanismos para la aplicación de acciones correctivas, preventivas y de mejora continua". (BPM, Desarrollo de Soluciones, 2014).

CAPÍTULO 3: RESULTADOS DEL INFORME

3.1. Diagnóstico Inicial y Evaluación de Desarrollo

Es importante precisar que, como punto de partida de la labor realizada en la empresa, se realizó una evaluación basal o diagnóstico inicial, el cual incluyó 13 factores relevantes dentro de la administración general de la empresa.

Esta evaluación mostró un resultado 168 puntos sobre 232, lo que equivale a 72.41%. Con el mismo criterio, se realizó luego una evaluación de desarrollo en el año 2015 la cual mostró un resultado de 209 puntos equivalente a 90.09%.

Se aprecia una mejora absoluta de 41 puntos y una mejora relativa de 17.68 puntos porcentuales. El detalle se muestra en la Ilustración 12:

CUADRO 12: DIAGNÓSTICO INICIAL Y EVALUACIÓN COMPARADA DE DESARROLLO

	Base	Línea Base Diagnóstico Inicial 2012		Evaluación de Desarrollo 2015	
		Calificación	%	Calificación	%
ORGANIZACIÓN					
Organigrama actualizado y conocido	4	4		4	

	Base	Línea Base Diagnóstico Inicial 2012		Evaluación de Desarrollo 2015	
		Calificación	%	Calificación	%
Responsabilidades documentadas y conocida por todos	4	4		4	
Visión y objetivos de mejora, desagregados y conocidos	4	4		4	
Liderazgo reconocido y comprometido con el proceso	4	4		4	
Equipo de implementación de sistemas de gestión de calidad	4	1		4	
Política de calidad conocida y entendida por todos	4	1		3	
Revisión del sistema de gestión de calidad	4	0		1	
INSTALACIONES					
Distribución de almacenes	4	4		4	
Limpieza, temperatura y seguridad	4	4		4	
Instrucciones de identificación, almacenamiento, manipulación y embalaje de productos críticos y en proceso	4	4		4	
Control de productos suministrados por el cliente	4	4		4	
Distribución de planta: ordenamiento lógico, identificación de zonas de tránsito, evacuación y ubicación de equipos de seguridad	4	4		4	
Condiciones adecuadas de los puestos de trabajo: iluminación, temperatura, humedad, ventilación ruidos y ubicación de equipos de seguridad y limpieza	4	4		4	
CONTROL DE DOCUMENTOS					
Manual de las BPMM: visión, declaración de la política de calidad, objetivos, procedimientos, instrucciones, registros, planes de calidad	4	0		4	
Procedimiento de control de documentos: revisión, aprobación, actualización, identificación de cambios	4	0		4	
PERSONAL					
Perfiles de competencia	4	4		4	
Entrenamiento inicial y programa de capacitación	4	4		4	
Registros de identificación, entrenamiento y actividad evaluación de desempeño del personal	4	4		3	
ACTIVIDADES DE MERCADEO INTERNACIONAL Y FINANZAS					
Registros: estructura de costos e indicadores financieros	4	4		4	
Manejo de clasificación arancelaria en la cual están comprendidos sus productos	4	4		4	
Análisis FODA (fortalezas-oportunidades-debilidades-amenazas)	4	4		4	
Planificación: participación en actividades comerciales o que involucren el desarrollo de su imagen corporativa (procedimiento)	4	4		4	
El personal que atiende o atenderá la logística exportadora conoce y aplica adecuadamente todos los trámites que esta implica	4	4		4	
PLANEAMIENTO Y CONTROL					
VENTAS					
Proyecciones de ventas: definida, conocida por todos los afectados, se revisa y se ajusta si es necesario	4	4		3	
Procedimiento de revisión de contratos: coordinaciones para las ventas, incluye las modificaciones	4	4		3	
Retroalimentación del cliente	4	1		3	

	Base	Línea Base Diagnóstico Inicial 2012		Evaluación de Desarrollo 2015	
		Calificación	%	Calificación	%
COMPRAS					
Procedimiento de compras: productos críticos adquiridos según especificaciones técnicas	4	4		4	
Los registros de compran incluyen datos: descripción del producto, requisitos de aprobación, instrucciones de inspección.	4	4		3	
Control de proveedores: evaluación inicial, de desempeño, comunicación directa (de ser necesario). Aplica principalmente para productos críticos	4	4		3	
PRODUCCIÓN					
Diseño y desarrollo de productos: procedimiento que detallan revisión, verificación y validación. Muestras controladas	4			4	
Manejo de registros de entradas y salidas de los almacenes. Se aplican inventarios periódicos	4	4		4	
Proceso de producción: planeación, programación y seguimiento	4	4		4	
Plan de calidad: flujo completo del proceso producto, conocido por todos los involucrados	4	4		4	
Instrucciones de trabajo: detalle de método de trabajo	4	4		3	
Identificación del producto: trazabilidad	4	4		3	
Medición de la eficiencia del proceso de producción	4	4		2	
INSPECCION					
Procedimiento de inspección en actividades de recepción, proceso de producción y despacho	4	4		4	
Especificaciones técnicas de productos críticos. Sistema de muestreo confiable	4	4		3	
Especificaciones técnicas de producto en proceso, producto final, registros de inspección y re inspección	4	0		3	
Calibración o verificación : equipos de medición y ensayo, de ser necesario instrucciones de trabajo. Los equipos deben protegerse de daños y deterioro	4	0		4	
Identificación de productos no conformes	4	4		4	
Registro de los productos no conformes	4	4		4	
Autorización del uso de los productos no conformes	4	4		4	
MANTENIMIENTO					
Revisiones básicas internas a máquinas y equipos , comunicación cuando se identifica indicios de mal funcionamiento	4	0		4	
Programa de mantenimiento preventivo por máquinas y equipos	4	0		3	
Registros de los mantenimientos: correctivos y preventivos. Identificación de máquinas o equipos fuera de uso	4	0		4	
HIGIENE Y SEGURIDAD					
Uso de equipos de seguridad	4	0		4	
Equipamiento de baños y vestidores: prevención de contaminación y dotación de un buen ambiente de trabajo	4	4		4	
Área de alimentación para el personal	4	4		4	
Ambiente de trabajo limpio	4	4		4	
Medicamentos y elementos de primeros auxilios	4	4		4	
AUDITORIAS INTERNAS					
Programa de auditorías de las BPMM	4	4		4	

	Base	Línea Base Diagnóstico Inicial 2012		Evaluación de Desarrollo 2015	
		Calificación	%	Calificación	%
Procedimiento de planificación y ejecución de auditorías internas	4	4		4	
Calificación del personal que apoya en la ejecución de las auditorías internas	4	1		3	
ANÁLISIS Y MEJORA					
Análisis de datos: satisfacción del cliente, conformidad del producto, comportamiento de los proveedores y de la empresa en el mercado	4	1		2	
Aplicación de técnicas estadísticas	4	1		3	
Mecanismos para detección de oportunidades de mejora	4	1		4	
Mecanismos para aplicación de acciones correctivas, preventivas y de mejora	4	1		2	
	232	168	72.41%	209	90.09%

Fuente: Investigación explicativa sobre las variables que determinan la competitividad de la industria manufacturera (<http://alexander-ingenieros.blogspot.pe>)

Elaboración: Propia

3.2. Cargo Desempeñado - Gerente General (2012-2015): Funciones y Responsabilidades

Durante el periodo señalado y en el ejercicio del cargo de gerente general, se asumieron las siguientes funciones y responsabilidades:

- Conducir, analizar y evaluar las situaciones financieras y comerciales de la empresa.
- Diseñar y ejecutar las políticas de operación de la empresa supervisando las acciones de producción, evaluando resultados y controlando las actividades logísticas.
- Ser agente activo para el desarrollo y mantenimiento de una buena imagen de la empresa.
- Evaluar y aprobar las políticas contables internas, que aseguren la aplicación de principios contables generalmente aceptados.

- Mantener información actualizada de todos los asuntos legales y fiscales relacionados con la empresa.
- Presentar informes del estado financiero mensualmente a la junta de accionistas.
- Coordinar, controlar, evaluar la ejecución, avance y cumplimiento con los planes y programas de las diferentes áreas de la organización.
- Mantener informados a todos las jefaturas de las diferentes áreas sobre planes y proyectos que aseguren el desarrollo de la empresa.
- Efectuar la revisión del sistema de gestión de calidad, que permita evaluar su adecuación y efectividad con relación a las necesidades de la organización; tomando las medidas correctivas necesarias.
- Convocar a reuniones semanales de coordinación con las diferentes áreas de la empresa para hacer un seguimiento de los avances; así como, de los problemas que puedan estar surgiendo a todo nivel.
- Lograr la motivación del personal para el buen desenvolvimiento de sus labores.
- Evaluar el seguimiento de los planes de acción para logro de los objetivos de calidad.
- Aprobar compras de montos mayores en la ausencia del jefe de comercialización.
- Debatir comprar de maquinarias en junta de accionistas.
- Responsable del control de los ingresos y de la ejecución de los egresos de la empresas.
- Controlar el efectivo, letras, cheques bancarios.

- Revisar y llevar el control de cuentas corrientes.
- Elaborar las conciliaciones bancarias.
- Determinar la disponibilidad de efectivo.
- Elaborar el presupuesto mensual ya proyección anual según el área.
- Ejecutar pagos de planillas, proveedores y otros vinculados a la operación del negocio.
- Llevar el control de caja chica de las diferentes áreas.

3.3. Logros de la Gestión Gerencial 2012-2015

Respecto a los logros obtenidos durante el desempeño del cargo de gerente general de la empresa, éstos pueden agruparse en 10 aspectos (Ilustración 13).

CUADRO 13: ESQUEMA DE LOS LOGROS OBTENIDOS

01	Desarrollo e implementación del manual de funciones de la empresa.
02	Reorganización funcional del organigrama de la empresa.
03	Modernización y ajuste del control documentario.
04	Desarrollo de la gestión comercial.
05	Reorientación y modernización del sistema de producción.
06	Implementación del sistema de mantenimiento.
07	Implementación del programa de higiene y seguridad laboral.
08	Implementación del programa de auditorías internas.
09	Implementación del sistema de mejoras.
10	Implementación del protocolo de buenas prácticas de manufactura y marketing.

Elaboración: Propia

3.3.1. Manual de Funciones

El Manual de Funciones de la Fábrica de Confecciones Paretto es la norma de mayor jerarquía y contiene las responsabilidades de las áreas que conforman

la estructura orgánica. En base a ello, la organización de la empresa se sustenta en los siguientes criterios y lineamientos:

- Compromiso con el cambio y servicio al cliente.
- Planeamiento y gestión basados en administración por objetivos e ínter funcionalidad.
- Estructura dinámica, con corta línea de mando y sin intermediación.
- Alta Dirección fuerte y definida.
- Apoyo administrativo y operativo coherente, integral y con nivel adecuado.
- Desconcentración y delegación funcional efectiva.
- Áreas con carga operativa racional y equilibrada.
- Filosofía de trabajo basada en la innovación, creatividad y mejora continua.
- Procesos ágiles, flexibles y con valor agregado.
- Desempeño en busca de la alta eficiencia y eficacia.
- Productividad con valor.

El documento completo que desarrolla el Manual de Funciones de la empresa se encuentra adjunto al presente en el Anexo 02.

3.3.2. Organización

En el marco de la mejora de la gestión de la empresa, como punto de partida fue necesario la modificación y reorganización funcional del organigrama de la

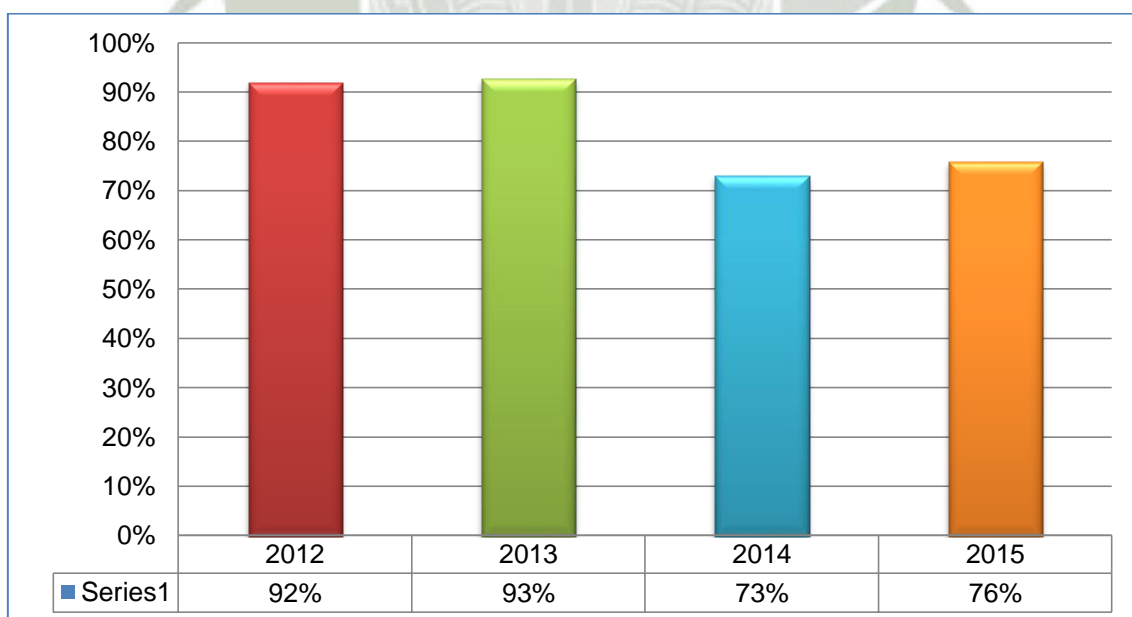
empresa. En este sentido, se estableció una organización dirigida por un órgano supremo constituido por el Directorio quien a su vez, delega la jefatura de la empresa a la Gerencia, quien en la práctica es el principal órgano ejecutivo de dirección y responsable de la toma de decisiones de la empresa.

En línea organizacional se encuentran 4 departamentos estratégicos: Contabilidad, Producción, Comercialización y Logística; además se cuenta con un Asesor de Sistema de Gestión de la Calidad y un Asistente de Gestión.

Dentro del proceso de gestión de la calidad fue necesario la creación, ordenamiento y validación de nuevos procedimientos, para garantizar la operación eficiente y efectiva de la empresa.

La dinámica y medición de la eficiencia de la empresa se puede apreciar en la siguiente ilustración:

Gráfico 14: EVOLUCIÓN DE EFICIENCIAS 2012-2015



Elaboración: Propia

3.3.3. Control Documentario

Se aprobó y puso en práctica el Procedimiento de Control de Documentos con el objetivo de establecer las actividades de elaboración, aprobación, distribución, revisión, actualización, retiro de los documentos del sistema integrado de gestión (SIG) y prevención del uso de los documentos obsoletos.

El control documentario incluye 3 tipos de documentos: i) internos, ii) externos y iii) registros.

A continuación se detallan los procedimientos de estos 3 documentos:

- **Documentos Internos:**
 - **El procedimiento Solicitud de creación o modificación de documento:** Cualquier persona de la organización puede identificar la necesidad de crear o modificar un documento, para ello solicita la elaboración o modificación de un documento interno. Si se va a elaborar un nuevo documento se continua con la siguiente etapa, de lo contrario pasa a la etapa de modificación.
 - **Elaboración de Documento:** En coordinación con la persona que solicitó la creación del documento, se elabora el documento siguiendo las instrucciones del Instructivo “Elaboración de Documentos”.
 - **Modificación de documentos:** Se entrega una copia del documento a la persona que solicito una modificación en el documento. El solicitante junto con el dueño del proceso realizan los cambios necesarios y luego lo devuelven para los ajustes

necesarios. Se realizan los cambios en el documento, se actualiza el número de Versión y Fecha de Emisión, se coloca los responsables de elaboración, revisión y aprobación; así como se registra los cambios en la cuadro de control de cambios del documento. Para el caso de los formatos, los cambios será identificados por la comparación con la versión anterior. Al culminar esta etapa, se entrega el documento al responsable de realizar la revisión.

- **Revisión:** El responsable de la revisión realiza la revisión del documento, al terminar esta etapa, el documento es devuelto. Luego se registra la fecha de revisión y entrega al documento al responsable de la aprobación.
- **Aprobación:** El responsable de la aprobación se encarga de aprobar el documento y devolver el documento. Luego se registra la fecha de aprobación.
- **Control:** Se archiva el documento electrónico en la carpeta asignada así como registra el documento elaborado o modificado en la Lista maestra de documentos Internos considerando el tipo de documento, la versión y la fecha de emisión.
- **Distribución:** Se distribuye el documento como copia controlada de acuerdo a la lista de distribución, y comunica brevemente el contenido del documento y los cambios efectuados, de ser necesario se realiza una inducción. La entrega del documento es registrada en la Lista de Distribución de documentos y se controla

en el Registro de la Lista Maestra de Documentos Internos. El personal mantiene legibles e identificables los documentos que se encuentran bajo su custodia. Cualquier daño o deterioro es comunicado para su reemplazo. En caso que el personal requiera imprimir copias, quedará bajo su responsabilidad del usuario la utilización de la versión vigente, la cual puede ser verificada mediante comparación con el original.

- **Recuperación de documentos obsoletos:** Las copias controladas de la versión anterior del documento son recuperadas y destruidas. El documento electrónico de la versión obsoleta la coloca en una carpeta de “Documentos Obsoletos”.
- **Documentos Externos:**
 - **Verificación:** Anualmente se verifica la vigencia de los documentos externos, según la frecuencia establecida en la Lista Maestra de Documentos Externos con los organismos o entidades calificadas, actualizándolas de ser necesario. Se entregan las copias físicas del documento externo de la nueva versión y/o edición al personal que lo requiera, si se trata de una copia en formato electrónico lo pública en una carpeta debidamente identificada.
 - **Control:** Se controla la distribución de los documentos externos con el formato respectivo de la Lista Maestra de Documentos

Externos, identificando su estado de vigencia y las copias entregadas al personal.

- **Acceso:** Los usuarios deben mantener los documentos externos físicos en un archivador o folder. Los usuarios acceden a los documentos externos guardados en medio electrónico en la carpeta determinada para los documentos externos.

- **Documentos Externos:**

- **Registro:** Los usuarios registran los formatos siguiendo lo establecido en los diferentes documentos del Sistema de Gestión de Calidad. Para ello deben tener en cuenta lo siguiente: i) el registro debe ser legible, ii) no se debe utilizar lápiz, iii) no debe borrarse la información original registrada y iv) las correcciones de información del registro debe hacerse trazando una línea sobre la información que se desea corregir y colocando a un costado la información correcta.
- **Archivo:** Los usuarios archivan los registros de manera alfabética, numérica, cronológica, etc., de acuerdo a lo indicado, así como almacenan los registros en lugares apropiados y seguros a fin de evitar su deterioro.
- **Control:** Se controla los registros mediante la Lista Maestra de Registros.

3.3.4. Gestión Comercial

Un hito histórico importante en la gestión de la empresa fue la decisión de desarrollar el mercado de ropa de trabajo para las empresas mineras a partir del despegue de este sector en el año 2006.

El crecimiento en la producción incrementó por consiguiente el volumen de ventas cuya distribución se realizaba a través de empresas comercializadoras pero a finales del año 2012, la dirección de la empresa decide implementar la Estrategia Comercial de Venta directa a los clientes de empresas mineras e industriales; esta estrategia se implementa a partir del verano del año 2013. Su puesta en práctica significó el incremento de la fuerza de ventas, además del personal de oficina.

Además, comercialización de la ropa de trabajo, producida por la empresa, en la actualidad se ve complementada con la comercialización de equipos de protección personal.

La calidad del servicio de venta se ve reflejada en un Protocolo de Servicio de Post-Venta, el cual se encarga de validar la calidad del servicio brindado a los clientes y el nivel de satisfacción que experimentan cada vez que desarrollan un negocio con la empresa.

El nivel de satisfacción al cliente es evaluado cada 6 meses a través de la aplicación de una encuesta estructurada, con preguntas cerradas y con el empleo de la Escala de Likert.

Esta encuesta evalúa los siguientes aspectos:

- Calidad del servicio de ventas.
- Calidad de la atención del personal de ventas.

- Calidad del servicio de post-venta.
- Calidad del producto.
- Nivel de preferencia de la empresa.
- Nivel de fidelidad de los clientes.
- Nivel de recomendación de los clientes.

El detalle del Procedimiento de Ventas se encuentra adjunto al presente en el Anexo 03.

3.3.5. Sistema de Producción

En paralelo al punto anterior y como consecuencia de la decisión de ingresar a nuevos nichos de mercado, el sistema de producción fue reformulado, lo que significó un cambio de nivel a procedimientos programados de la producción, ello como resultado de los continuos problemas que se presentaban en los tiempos de entrega de los pedidos.

Se estableció un Procedimiento de Producción cuyo detalle se muestra continuación:

- **Actividades para la Planificación y Producción de Prendas de Trabajo:**
 - **Elaboración de moldes y patrones / asesores comerciales y patronista:** El asesor comercial elabora la orden de servicio y la entrega al patronista junto con el formato de Control del Diseño y Desarrollo de Productos para la elaboración de los patrones

correspondientes, se detalla el tipo de costura, medidas de la prenda terminada, medidas de accesorios. Una vez terminada, se entrega al jefe de producción bajo firma de cargo.

- **Elaborar el programa de producción / jefe de producción y asistente de producción:** De acuerdo a las órdenes de producción elaboradas por el área comercial, el jefe de producción realiza el programa de producción en función de la fecha de entrega al cliente. El jefe de producción entrega el programa de producción a las diferentes áreas (corte y acabados); así mismo el asistente de producción publica las eficiencias en las pizarras de las diferentes áreas (corte, costura y acabados).
- **Entrega de órdenes de producción / jefe de producción:** Imprime 3 copias de la orden de producción y entrega las copias a las siguientes áreas: i) almacén, habilitados y iii) corte. Con el encargado de habilitado de confecciones, determina la prioridad de la producción, así mismo determina los talleres a distribuir el habilitado según su capacidad y dominio.
- **Entrega de materia prima e insumos / almacenero:** Lee e interpreta la orden de producción y de existir el control del diseño y desarrollo de productos, coordina con el patronista las nuevas medidas que serán utilizadas para iniciar el abastecimiento de los materiales e insumos, según el modelo y tallas requeridas haciendo uso del catálogo de especificaciones técnicas de

medidas del producto, ingresando al sistema el requerimiento de cada orden de producción, tanto de materia primas como de insumos.

- **Trazado y corte / supervisor de corte:** Recibe la orden de producción y verifica si en la orden indica la existencia del control del diseño y desarrollo de productos; realiza las actividades de trazado y corte de la tela de acuerdo al instructivo de corte. Registra en todo momento los productos no conformes tanto en telas como en proceso anotado en el registro de producto no conforme. Al terminar el proceso se coloca el sello del supervisor de corte en la orden de producción.
- **Habilitado de insumos / habilitador:** Recibe la orden de producción, realiza las actividades de habilitado de tela cortada e insumos de acuerdo al instructivo de habilitado de corte e insumos. Registra en todo momento los productos no conformes, tanto en telas como en insumos en el registro de productos no conformes. Al terminar el proceso de habilitado se coloca el sello del habilitador en la orden de producción. Se debe marcar la pieza de inicio y el final de cada paquete que será entregado a cada taller.
- **Asignación de habilitado a operarios / encargado de taller:** Recibe la orden de producción así como el habilitado de tela cortada e insumos, asigna los materiales a los operarios de maquinaria.

- **Confección de prendas / operarios:** Los operarios realizan la confección de prendas de acuerdo al instructivo de confección de prendas. Al terminar el proceso de confección se coloca el sello del operario en la orden y hora de término de su producción.
- **Inspección de confección / inspector del proceso de confecciones:** La inspección de las prendas se realizan en el momento que están siendo confeccionadas de acuerdo al instructivo inspección de prendas confeccionadas y de existir el control de diseño y desarrollo de productos, revisa y corrobora con la información. A la vez, se hace el llenado de observaciones encontradas, se registra los productos no conformes.
- **Acabado de la prenda / supervisor de acabados, acabadores, almacenero:** Recibe la orden de producción y verifica si existe el control de diseño y desarrollo de productos; supervisa las actividades del personal de acabados que desarrollan las actividades de acuerdo al instructivo acabado de prendas. Al terminar el proceso de acabados se coloca el sello del acabador en la orden de producción y comunica al inspector final para que haga la inspección final.
- **Inspección del producto terminado / supervisor de acabados:** Inspecciona las prendas acabadas de acuerdo al instructivo inspección de producto terminado. El supervisor de acabados designa a un colaborador para registrar los productos no conformes en el formato de registro de productos no conformes.

- **Entrega de producto terminado / supervisor de acabados, jefe de producción, asesor comercial, gestión de calidad, patronista, supervisor de corte, inspector final:** De existir el control de diseño y desarrollo de productos, el supervisor de acabados verifica las medidas por cada talla, una vez verificada comunica a las áreas respectivas para dar la aprobación final y dar a conocer los hallazgos encontrados. Empaqueta el producto terminado, agrupando las prendas de acuerdo a la orden de producción. El supervisor de acabados realiza la entrega del producto terminado de acuerdo al instructivo entrega de producto terminado al área de almacén.
- **Acciones para el control de productos no conformes:**
 - **Detecta producto no conforme / persona que detecta el producto no conforme:** Identifica el producto no conforme a lo largo del proceso de producción de prendas de trabajo informa al inspector del proceso de confecciones o supervisor de área.
 - **Registro de producto no conforme / encargado o supervisor de cada área según corresponda:** Registra el producto no conforme en el formato de registro de producto no conforme, llenado todos los campos del formato, llenando dos veces al día.
 - **Acciones para la no conformidad / encargado o supervisor de área:** Determina las acciones a ejecutar para eliminar la no conformidad si es que se identifica que puede tener una solución.

Cuando no se puede dar solución a la no conformidad se analiza con el cliente la posibilidad de dar una concesión. En caso de no aceptar se almacena en el estante de productos no conformes del almacén de productos terminados y registro de productos no conforme; el jefe de área visa esta acción tomada con su firma.

El detalle del Procedimiento de Producción se encuentra adjunto al presente en el Anexo 04.

3.3.6. Sistema de Mantenimiento

En relación al mantenimiento de los equipos, se implementó un programa de mantenimiento anual y a la par, se contrató personal de manera permanente para que se encargue de esta tarea. Esto ha generado resultados positivos como: i) mayor productividad, ii) menos descontento en el personal, iii) mejor calidad de las prendas y iv) menos reprocesos, entre otros aspectos.

El programa de mantenimiento incluye el siguiente detalle:

- **Máquina recta:**
 - **Limpieza general:** Limpiar el polvo, sopetear motor, engrasado, revisar componentes de freno y embriague. Silbar el cabezal de maquina en su posición normal y colocar la placa de aguja y placa de rodillera y engrasar garfio.

- **Lubricación de partes móviles:** Lubricar cojinetes, carriles, pernos; lubricar pistas de rodadura; lubricar barra de aguja; lubricar barra de pie de prensatela.
- **Aceitado:** Aceitar los ejes del mecanismo de arrastre y barras transmisoras; revisar el nivel de aceite.
- **Revisión y verificación de conexiones eléctricas:** Revisar enchufe de máquina, revisar tomacorrientes, revisar cableado general, revisar partes electromecánicas.
- **Verificación de accesorios para buen funcionamiento de máquinas:** Realizar prueba de funcionamiento a baja velocidad, realizar prueba de funcionamiento a alta velocidad.
- **Máquina plana:**
 - **Limpieza general:** Limpiar el polvo; silbar el cabezal de máquina en su posición normal y colocar la placa de aguja y placa de rodillera; engrasar garfio.
 - **Lubricación de partes móviles:** Lubricar cojinetes, carriles, pernos; lubricar pistas de rodadura; lubricar barra de aguja; lubricar barra de pie de prensatela.
 - **Aceitado:** Aceitar los ejes del mecanismo de arrastre y barras transmisoras; revisar el nivel de aceite.
 - **Revisión y verificación de conexiones eléctricas:** Revisar enchufe de máquina; revisar tomacorrientes; revisar cableado general; revisar partes electromecánicas.

- **Verificación de accesorios para buen funcionamiento de máquinas:** Realizar prueba de funcionamiento a baja velocidad; realizar prueba de funcionamiento a alta velocidad.
- **Limpieza general:** Limpiar el polvo; silbar el cabezal de maquina en su posición normal y colocar la placa de aguja y placa de rodillera; engrasar garfio; quitar la tapa frontal y limpiar la pelusa acumulada en la barra de aguja y prénsatela.
- **Máquina Remalladora:**
 - **Lubricación de partes móviles:** Lubricar cojinetes, carriles, pernos; lubricar pistas de rodadura; lubricar barra de aguja; lubricar barra de pie de prénsatela.
 - **Aceitado:** Aceitar los ejes del mecanismo de arrastre y barras transmisoras; revisar el nivel de aceite.
 - **Revisión y verificación de conexiones eléctricas:** Revisar enchufe de maquina; revisar tomacorrientes; revisar cableado general; revisar partes electromecánicas.
 - **Verificación de accesorios para buen funcionamiento de máquinas:** Realizar prueba de funcionamiento a baja velocidad; realizar prueba de funcionamiento a alta velocidad.

3.3.7. Programa de Higiene y Seguridad

En relación a los sistemas de higiene y seguridad, la empresa cuenta con un Programa de Higiene y Seguridad, el cual ha sido diseñado conforme a la Ley actual.

En síntesis, el plan de seguridad cuenta con los siguientes elementos:

- Un resumen de las políticas de seguridad de la empresa.
- Instrucciones para actuar en caso de una emergencia
- Ubicación de kit de primeros auxilios y mapas de riesgo.
- Sistema para reportar accidentes.
- Método para reportar condiciones de peligro.
- Cómo identificar riesgos en el lugar de trabajo.
- Proceso de orientación a los nuevos empleados.
- Proceso para reuniones de seguridad de todo el personal o del Comité. de seguridad si la empresa es grande.

3.3.8. Programa de Auditorías Internas

Este programa tiene por objetivo el definir las actividades para realizar las auditorías internas de las BPMM; permitirá a su vez la evaluación y determinación si las actividades de las BPMM se aplican en la práctica de manera eficaz y si son adecuadas para alcanzar los objetivos de la organización. El alcance de este procedimiento abarca desde el requerimiento de recursos de acuerdo a la orden de producción hasta la entrega del producto terminado al almacén.

A continuación, el detalle de Procedimiento del Programa de Auditorías Internas:

- **Elaboración del programa de auditoria / coordinador de calidad:**
Elabora el Programa de Auditorías del año en curso, donde define los procesos a auditar y fechas considerando los resultados de Auditorías Internas anteriores y la importancia de los procesos y las áreas a auditar. Comunica la programación al Gerente General. Nota: las auditorías internas se realizan semestralmente.
- **Aprobación de programa de Auditorías Internas / Gerente General:**
Si está de acuerdo con las fechas propuestas aprueba el programa, caso contrario indica las modificaciones.
- **Publicación de programa de Auditorías Internas / Coordinador de Calidad:** Publica y difunde el Programa aprobado a toda la organización.
- **Elaboración del Plan de Auditoria / Coordinador de Calidad:**
Coordina con los responsables de los procesos y áreas involucradas, la fecha y hora de la auditoría a fin de asegurar su disponibilidad y la de la documentación necesaria para el desarrollo de la Auditoría Interna. Selecciona a las personas que participarán como auditores internos considerando el perfil de puesto correspondiente y que estos no auditen su propio trabajo. Así mismo el Comité de Calidad selecciona al Auditor Líder para que lidere el proceso de auditoría interna, pudiendo ser él

mismo el auditor líder. Prepara el Plan de Auditoría, donde se definen fechas, horarios, itinerarios de auditoría, auditados, documentos a ser auditados y auditores. Publica y/ o comunica el Plan de Auditoría Interna con una semana de anticipación. Nota: Si el Auditor Interno es subcontratado, se requerirá que cumpla con las competencias de Educación, Formación y Experiencia del Perfil del Auditor Interno.

- **Preparación de la auditoria / Auditores Internos:** Elabora una lista de verificación en función a los requisitos de las BPMM y resultados de las auditorias previas.
- **Reunión de Auditoria / Auditor Líder:** Realiza la Reunión de Apertura con el personal involucrado de acuerdo al Plan establecido. Confirma con los responsables el Plan de Auditoría y de ser necesario realiza las modificaciones requeridas.
- **Ejecución de la auditoria / Auditores Internos:** Auditan los procesos y/o áreas designadas y proceden a recoger evidencias objetivas de las mismas a través de entrevistas, observación de actividades y revisión de registros, con la finalidad de verificar la implementación del sistema y su efectividad, adicionalmente, se debe verificar la implementación y efectividad de las acciones tomadas. Registra las observaciones encontradas durante la auditoría en la Lista De Verificación. Se informará al área auditada de los hallazgos durante el proceso.

- **Registra las no conformidades / Auditor Líder:** Redacta cada una de las no conformidades en la Solicitud de Acción. Elabora el Informe de Auditoría Interna anexando las solicitudes de Acción Correctiva/ Preventiva y se lo envía al Coordinador de la Calidad y al Gerente General.
- **Reunión de Cierre / Auditor Líder:** Realiza la Reunión de Cierre con el personal involucrado, informando los hallazgos encontrados y acordando los plazos de solución para levantar las No Conformidades. El auditor comunicará la fecha en la que se presentará el informe de auditoría.
- **Entrega del Informe de Auditoría / Auditor Líder:** Concluida la Auditoría, el auditor Líder, prepara el informe de Auditoría según formato Informe de Auditoría.
- **Aplicar Procedimiento de Acciones correctivas, preventivas y de Mejora / Coordinador de la Calidad:** De los resultados del Informe de Auditoría, el Comité de Calidad conjuntamente con el responsable del área auditada disponen la implementación de medidas pertinentes correctivas, preventivas o de mejora siguiendo el Procedimiento del mismo nombre. El seguimiento y el cierre de cada oportunidad de mejora, lo realiza un auditor designado por el comité, de preferencia el mismo que identificó la oportunidad de mejora.

3.3.9. Sistema de Análisis y Mejoras

Este Sistema tiene por objetivo el definir las actividades para gestionar de manera efectiva las oportunidades de mejora. Esta información también busca promover la participación activa de los trabajadores a todo nivel para implementar cambios en la organización. Su alcance abarca desde el requerimiento de recursos de acuerdo a la orden de producción hasta la entrega del producto terminado al almacén.

A continuación, el detalle de Procedimiento del Sistema de Análisis y Mejoras:

- **Identificación: Personal:**

- Identifica una No Conformidad que se dan cuando no se cumplen los: i) los requisitos de la norma BPMM, ii) los requisitos establecidos para el Sistema de Gestión de Calidad, iii) los procedimientos establecidos, iv) la política de calidad y v) los objetivos de calidad.
- Identifica No Conformidades potenciales, éstas se basan en datos generados a partir de: i) revisión de las necesidades y expectativas del cliente interno y externo, ii) resultados de la revisión por la dirección, iii) resultados del análisis de datos, iv) medición de la satisfacción y v) mediciones de proceso y registro del sistema de gestión de calidad.
- Identifica una actividad recurrente para aumentar la capacidad para cumplir los requisitos, a través de: i) revisión por la dirección, ii) revisión de los objetivos de calidad, iii) resultados de las

auditorías internas, iv) análisis de datos y v) hallazgos del personal.

- **Reporte - Personal:** Describe la No Conformidad o mejora en el formato de “Solicitud de Acción”, y se entrega al coordinador de calidad para su distribución; en todos los casos se genera una sola Solicitud de Acción por cada tipo de acción correctiva, acción preventiva o acción de mejora.
- **Codificación:** Se codifica la Solicitud de Acción.
- **Distribución:** Se entrega la Solicitud de Acción al dueño del proceso.
- **Análisis de Causas – Dueño del Proceso:** Realizar el análisis de causas hasta encontrar la causa raíz y determina las acciones a tomar. En el caso de que las acciones a tomar no puedan ser determinadas por el dueño del proceso, se revisan las causas nuevamente y se proponen las acciones a ejecutar. En el caso de mejora no se realiza en análisis de causas.
- **Toma de Acciones – Dueño del Proceso:** Pone en ejecución las acciones preventivas o correctivas o mejoras propuestas, descritas en la Solicitud de Acción.

- **Verificación:** Se verifica la ejecución de las acciones determinadas y la efectividad de las mismas; además se verifica la ejecución de las acciones tomadas por el Gerente General. De ser conforme, se registra los resultados de las acciones preventivas, correctivas o mejoras establecidas en la Solicitud de Acción, según sea el caso y se levanta la no conformidad o mejora; de no ser conforme se regresa a la etapa de Reporte.
- **Seguimiento:** Periódicamente se revisa el estado de las acciones correctivas, preventivas o mejoras.

3.3.10. Implementación de BPMM¹³

El punto de partida para que la empresa tomará la decisión de implementar un Programa de BPMM fue una evaluación realizada a través de la aplicación de un Cuestionario Base, cuyos resultados mostraron deficiencias estratégicas dentro de la empresa, principalmente en los siguientes aspectos:

- **En relación a la organización,** se detectaron problemas en: i) equipo de implementación de sistemas de gestión de calidad, ii) política de calidad conocida y entendida por todos y iii) revisión del sistema de gestión de calidad.

¹³ INVESTIGACION EXPLICATIVA SOBRE LAS VARIABLES QUE DETERMINAN LA COMPETITIVIDAD DE LA INDUSTRIA MANUFACTURERA <http://alexander-ingenieros.blogspot.pe>

- **En relación al control documentario**, se detectaron problemas en: i) manual de las BPMM: visión, declaración de la política de calidad, objetivos, procedimientos, instrucciones, registros, planes de calidad y ii) procedimiento de control de documentos: revisión, aprobación, actualización, identificación de cambios.
- **En relación a la política de ventas**, se detectaron problemas en el sistema de retroalimentación del cliente.
- **En relación al sistema de producción**, se detectaron problemas en el diseño y desarrollo de productos: procedimiento que detallen revisión, verificación y validación y en el manejo de muestras controladas.
- **En relación a los sistemas de inspección de la empresa**, se detectaron problemas en: i) especificaciones técnicas de producto en proceso, producto final, registros de inspección y reinspección y ii) calibración o verificación: equipos de medición y ensayo, de ser necesario instrucciones de trabajo. Los equipos deben protegerse de daños y deterioro.
- **En relación al sistema de mantenimiento**, se detectaron problemas en: i) revisiones básicas internas a máquinas y equipos, comunicación cuando se identifica indicios de mal funcionamiento, ii) programa de mantenimiento preventivo por máquinas y equipos y iii) registros de los

mantenimientos: correctivos y preventivos. Identificación de máquinas o equipos fuera de uso.

- **En relación al programa de higiene y seguridad de la empresa,** se detectó problemas en el uso de equipos de seguridad.
- **En relación al programa de auditorías internas,** se detectó problemas en la calificación del personal que apoya en la ejecución de estas auditorías.
- **En relación al sistema de análisis y mejora,** se detectó problemas en:
 - i) análisis de datos: satisfacción del cliente, conformidad del producto, comportamiento de los proveedores y la empresa en el mercado,
 - ii) aplicación de técnicas estadísticas, iii) mecanismos para detección de oportunidades de mejora y iv) mecanismos para aplicación de acciones correctivas, preventivas y de mejora.

Las Buenas Prácticas de Mercadeo y Manufactura – BPMM, fueron aplicadas en la organización de la empresa, considerando los requisitos de la Norma. Incluyó la mejora en la distribución de responsabilidades maximizado las funciones de cada colaborador, así como aumentando el nivel de disciplina dentro de los principales procesos: Ventas, Compras y Producción. Su aplicación involucró un nivel de capacitación para el logro de cada uno de los objetivos planteados en cada procedimiento. Se crearon formatos de

seguimiento que permiten tener mediciones y estadísticas, y controlar el buen desarrollo de las actividades mediante metas claras en toda la organización con una visión conjunta. Los principales obstáculos que enfrentó su implementación fueron: i) falta de compromiso de todo el personal, ii) resistencia al cambio, iii) falta de competencias del personal en materia de calidad y iv) Priorización de la atención de los pedidos vs. la implementación de las BPMM. Los principales beneficios logrados fueron: i) misión, visión y política de calidad claramente definidos, ii) mejora de la comunicación entre cliente interno y cliente externo, iii) mejora en la calidad de los procesos, iv) reducción de desperdicios y productos no conformes, v) mayor control en los procesos de la empresa, vi) personal capacitado, vii) mejora en la capacidad de respuesta a sus clientes y viii) clientes más satisfechos.

3.4. Logros obtenidos en la gestión de la Gerencia General 2012-2015

A continuación se describen los principales logros obtenidos en la gestión los últimos cuatro años de gestión de la gerencia general (2012-2015), considerando para ello tres indicadores: ventas, margen de utilidad y número de clientes.

3.4.1. Ventas 2012-2015

- Indicador principal: Total de ventas realizadas en el año.

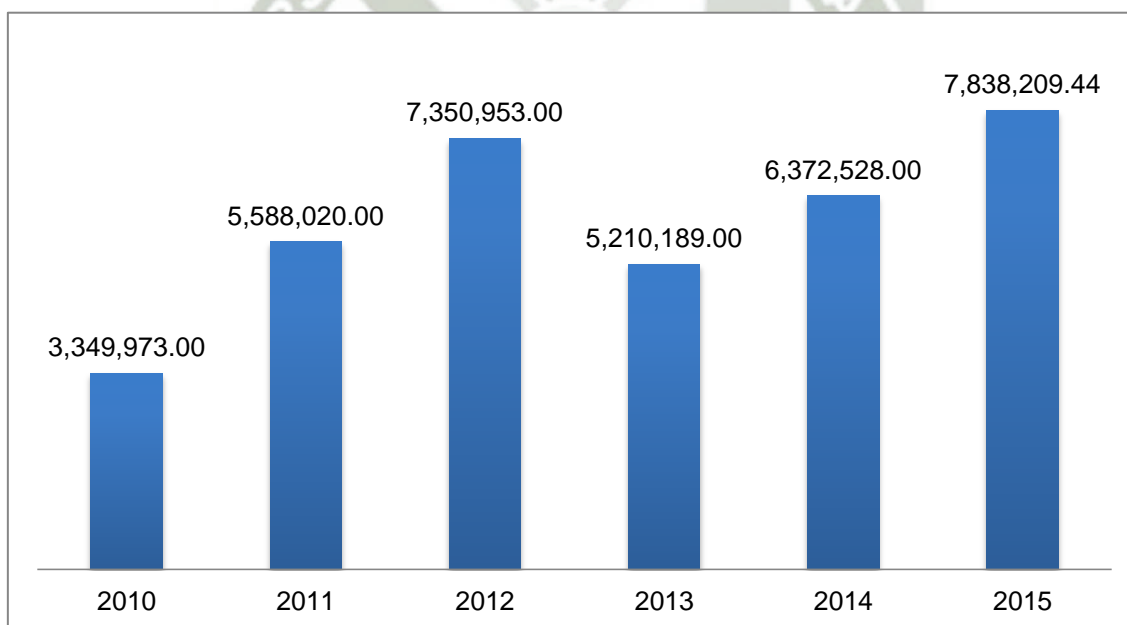
- Resultados: Las ventas pasaron de S/. 7,350,953 en el año 2012 a S/. 7,838,294.44 en el año 2015, lo que resultó en un variación acumulada de 12.00% en cuatro años.

CUADRO 15: COMPARATIVO DE LAS VENTAS 2010-2015 (Expresado en S/)

AÑO	2010	2011	2012	2013	2014	2015
VENTA	3,349,973.00	5,588,020.00	7,350,953.00	5,210,189.00	6,372,528.00	7,838,209.44
VARIACIÓN		67%	32%	-29%	22%	23%

Elaboración: Propia

Gráfico 16: VENTAS 2010-2015



Elaboración: Propia

3.4.2. Margen de Utilidad 2012-2015

- Indicador principal: Utilidad neta de la empresa.

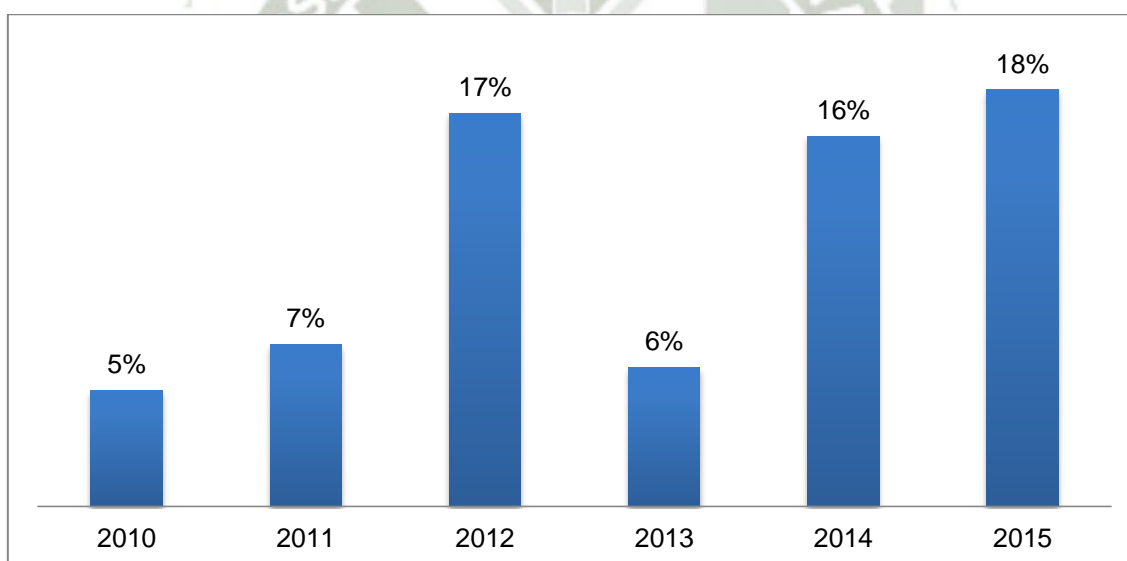
- Resultados: En el año 2012 se logró un rendimiento neto de 17% y en el año 2015 el rendimiento neto fue de 18%, lo que resultó en un variación acumulada de 1 punto porcentual y un margen promedio de utilidad de 14.25%.

CUADRO 17: COMPARATIVO DEL MARGEN DE UTILIDAD 2010-2015

AÑO	2010	2011	2012	2013	2014	2015
UTILIDAD	5%	7%	17%	6%	16%	18%
VARIACIÓN		2 PUNTOS	10 PUNTOS	(11 PUNTOS)	10 PUNTOS	2 PUNTOS

Elaboración: Propia

Gráfico 18: MARGEN DE UTILIDAD 2010-2015



Elaboración: Propia

3.4.3. Número de Clientes 2012-2015

- Indicador principal: Número de clientes atendidos en un año.

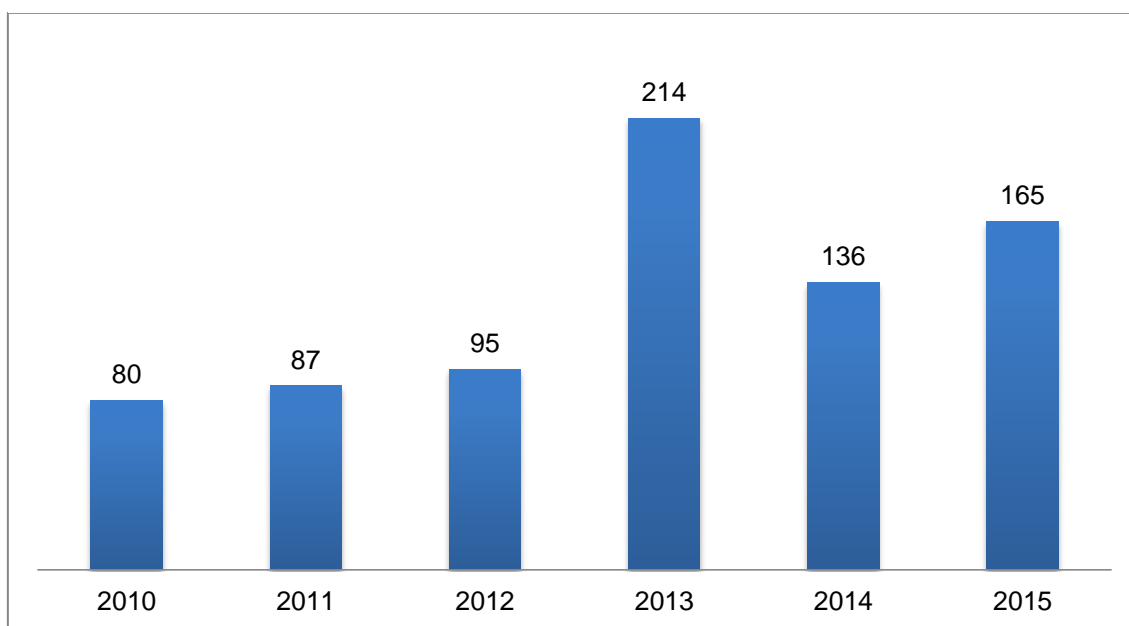
- Resultados: En el año 2012 fueron 95 clientes y en el año 2015 se cerró con 165 clientes, lo que resultó en una variación acumulada de 73.68% en cuatro años.

CUADRO 19: COMPARATIVO DEL NÚMERO DE CLIENTES 2010-2015 (# de Clientes)

AÑO	2010	2011	2012	2013	2014	2015
CLIENTE	80	87	95	214	136	165
VARIACIÓN		9%	9%	125%	-36%	21%

Elaboración: Propia

Gráfico 20: NÚMERO DE CLIENTES 2010-2015



Elaboración: Propia

CONCLUSIONES

- A través de la Administración Estratégica y la Gestión de Buenas Prácticas de Manufactura y Mercadeo, la Gerencia General de la Empresa logró examinar las variables pertinentes de gestión y desarrollo de la competitividad empresarial.
- Las Buenas Prácticas de Mercadeo y Manufactura – BPMM, fueron aplicadas en la organización de la empresa, considerando los requisitos de la Norma pertinente. Se crearon formatos de seguimiento que permiten tener mediciones y estadísticas, y controlar el buen desarrollo de las actividades mediante metas claras en toda la organización con una visión conjunta.
- Los principales obstáculos que enfrentó la implementación de las BPMM fueron: i) falta de compromiso de todo el personal, ii) resistencia al cambio, iii) falta de competencias del personal en materia de calidad y iv) Priorización de la atención de los pedidos vs. la implementación de las BPMM.

- Los principales beneficios logrados a través de las BPMM fueron:
 - i) misión, visión y política de calidad claramente definidos, ii) mejora de la comunicación entre cliente interno y cliente externo, iii) mejora en la calidad de los procesos, iv) reducción de desperdicios y productos no conformes, v) mayor control en los procesos de la empresa, vi) personal capacitado, vii) mejora en la capacidad de respuesta a sus clientes y viii) clientes más satisfechos.

- Respecto a los principales resultados obtenidos por la gestión de la Gerencia General:
 - Respecto a las ventas: Entre los años 2010 y 2015, se incrementaron en 133%. En la gestión de la gerencia general (2012-2015), la variación ha sido positiva en 12%.
 - Respecto al margen de utilidad: Entre los años 2010 y 2015, el promedio del margen de utilidad ha sido de 12%. En relación a la gestión de la gerencia general (2012-2015), el promedio del margen de utilidad ha sido de 14%.
 - Respecto al número de clientes de la empresa: Entre los años 2010 y 2015, el promedio de incremento de clientes ha sido de 26%. En relación a la gestión de la gerencia general, este promedio sube a 30%.

RECOMENDACIONES

- Se debe consolidar la Gestión Administrativa de la Empresa a través de la transformación de la visión actual enfocándose a una perspectiva corporativa que permita el desarrollo sostenido del negocio.
- La siguiente etapa del desarrollo de la Gestión de Buenas Prácticas de Manufactura y Mercadeo deberá enfocarse a la obtención de la Certificación ISO; al respecto, deberá diseñarse e implementarse el proyecto para su obtención. Esta recomendación forma parte de la propuesta que se plantea como principal proyecto para la empresa.
- El proceso sostenido de desarrollo de la empresa debe considerar de manera permanente, el seguimiento y mejora continua de los siguientes factores:
 - Compromiso de todo el personal.
 - Disposición al cambio de parte del personal.
 - Competencias del personal en materia de calidad.

- Priorización de la atención de los pedidos vs. la implementación de las BPMM.
- Se debe mantener una propuesta estratégica de desarrollo vigente, la cual incluya la renovación permanente de los siguientes elementos.
 - Misión, visión y política de calidad claramente definidos.
 - Comunicación fluida entre cliente interno y cliente externo.
 - Mejora continua en la calidad de los procesos.
 - Ajuste en la reducción de desperdicios y productos no conformes.
 - Mejor y mayor control en los procesos de la empresa.
 - Personal permanentemente capacitado.
- Respecto a los principales indicadores de gestión de la Gerencia General, se debe fijar como objetivos anuales:
 - Respecto a las ventas: Mantener la variación interanual de las ventas en un porcentaje no menor a 11.5%.
 - Respecto al margen de utilidad: Mantener el margen promedio anual no menor de 13%.
 - Respecto al incremento en el número de clientes de la empresa: La variación interanual no deberá ser menor al 25% respecto al año anterior.
- Para asegurar el cumplimiento de las recomendaciones planteadas y evitar así que lo señalado no se quede en enunciados, se debe

proponer y desarrollar un Proceso Integral de Planeamiento Estratégico a 5 años (2017-2021), con el propósito de planificar de manera ordenada en tiempo y recursos, el cumplimiento de los recomendaciones establecidas.



PROPUESTA DE CONSOLIDACIÓN DE DESARROLLO

El siguiente paso para el desarrollo de una empresa, luego de haber logrado satisfactoriamente la Certificación a Nivel de la Gestión de Buenas Prácticas de Manufactura y Mercadeo, es la obtención del Certificado ISO 9001:2008¹⁴.

La puesta en práctica de la ISO 9001:2008 permitirá a la empresa Confecciones Paretto tener una mejora continua en sus sistemas de gestión de calidad (logrados inicialmente con la aplicación de las BPMM) los procesos de su organización. Ello mejorará también la capacidad de sus operaciones para satisfacer las necesidades y expectativas del cliente.

Al mejorar los sistemas de gestión de calidad dentro de la organización, se podrá aumentar positivamente la rentabilidad del negocio.

¹⁴ **ISO 9001-2008:** es la base del sistema de gestión de la calidad ya que es una norma internacional y que se centra en todos los elementos de administración de calidad con los que una empresa debe contar para tener un sistema efectivo que le permita administrar y mejorar la calidad de sus productos o servicios. Los clientes se inclinan por los proveedores que cuentan con esta acreditación porque de este modo se aseguran de que la empresa seleccionada disponga de un buen sistema de gestión de calidad (SGC). Existen más de 640.000 empresas en el mundo que cuentan con la certificación ISO 9001. La Organización Internacional de Estandarización (ISO, según la abreviación aceptada internacionalmente) tiene su oficina central en Ginebra, Suiza, y está formada por una red de institutos nacionales de estandarización en 156 países, con un miembro en cada país.

La norma ISO 9001:2008 se basa en ocho principios de gestión de calidad:

1. Enfoque al cliente.
2. Liderazgo.
3. Participación del personal.
4. Enfoque basado en procesos.
5. Enfoque de sistema para la gestión.
6. Mejora continua.
7. Enfoque basado en hechos para la toma de decisión.
8. Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor.

Dentro de la empresa Confecciones Paretto, las condiciones de gestión y desarrollo están dadas y son la base para la obtención de esta Certificación Internacional que fundamentalmente permite la diferenciación de la competencia dentro de del sector de confecciones y el ingreso a nuevos mercados, con exigencias mayores y estándares internacionales pero con oportunidades de negocio aún más atractivas que fortalecerán a la empresas en su proceso de consolidación organizacional y funcional.

BIBLIOGRAFÍA Y PÁGINAS WEB

Bibliografía

- **Ivancevich, J. (1999)** *Gestión, Calidad y Competitividad*. Madrid, España. Editorial Nuevo Mundo.
- **Koontz, H. - Weihrich, H. (2008)** *Administración: Una Perspectiva Global*. International Academy Of Management, EE UU.
- **Lamb, Ch. - Hair, J. - McDaniel, C. (2008)** *Marketing*. Los Angeles - EE UU. Cerngage Learning Editores,
- **Mintzberg, H. - Quinn J. (2005)** *El Proceso Estratégico*. Ciudad de México – México. Pearson Education.
- **Porter, M. (2000)** *La Ventaja Competitiva: Creación y Sostenibilidad de Un Desempeño Superior*. México. Editorial Continental. México.
- **Porter, M. (2005)** *La Estrategia Competitiva*. Nueva Orleans – EE UU. Harvard Business School.

- **Programa Exporta Perú, Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo – PROMPERU (2010) *Buenas Prácticas de Mercadeo y Manufactura (BPMM)*. Lima-Perú. Editorial de Promperú.**

Páginas Web

- **Confecciones Paretto S.A.C. (www.confeccionesparetto.com).**
- **PROMPERÚ (www.promperu.gob.pe).**
- **REMYPE (www.crecemype.pe).**

Artículos Web

- Artículo: Las Perspectivas de Crecimiento Económico en el Perú – 2015. José Linares Gallo. Junio, 2015. <http://joselinaresgallo.com/las-perspectivas-del-crecimiento-economico-en-el-peru-2015/>.
- Artículo: Desafíos y Experiencias del Sector Textil y Confecciones. Universidad de Lima – 2016. <http://www.ulima.edu.pe/ulima/noticias/desafios-y-experiencias-del-sector-textil-y-de-confecciones>.

- Artículo: Informe Anual de EY – Building a Better Working World, 2015.
<http://www.ey.com/PE/es/Home>.

- Artículo: Informe de Coyuntura Multi-Anual /América Economía, 2015.
<http://www.americaeconomia.com>

- Artículo: BPM, Desarrollo de Soluciones, 2014.
http://www.ibm.com/support/knowledgecenter/es/SSAVUV_7.5.1/com.ibm.websphere.wesb.programming.doc/topics/cdev_pgbusint.html

- Artículo: Desarrollo Organizacional, 2013.
<http://www.losrecursoshumanos.com/desarrollo-organizacional-concepto/>

- Reporte Situacional de la Cámara de Comercio e Industria de Arequipa, Diciembre-2015.
<http://www.camara-arequipa.org.pe>

- Perspectivas de la Economía Regional 2015-2016 – Aurum Consultoría & Mercado
<http://www.aurumperu.com>



ANEXO 01: REGISTRO FOTOGRÁFICO DEL PROCESO PRODUCTIVO

**FOTOGRAFÍA 01:
COMERCIALIZACIÓN**



Fuente: Archivo de la Empresa

**FOTOGRAFÍA 02:
COMERCIALIZACIÓN**



Fuente: Archivo de la Empresa

FOTOGRAFÍA 03: CORTE



Fuente: Archivo de la Empresa

FOTOGRAFÍA 04: CORTE



Fuente: Archivo de la Empresa

FOTOGRAFÍA 05: CONFECCIÓN



Fuente: Archivo de la Empresa

FOTOGRAFÍA 06: CONFECCIÓN



Fuente: Archivo de la Empresa

FIGURA 07: ACABADOS



Fuente: Archivo de la Empresa

FOTOGRAFÍA 08: ACABADOS



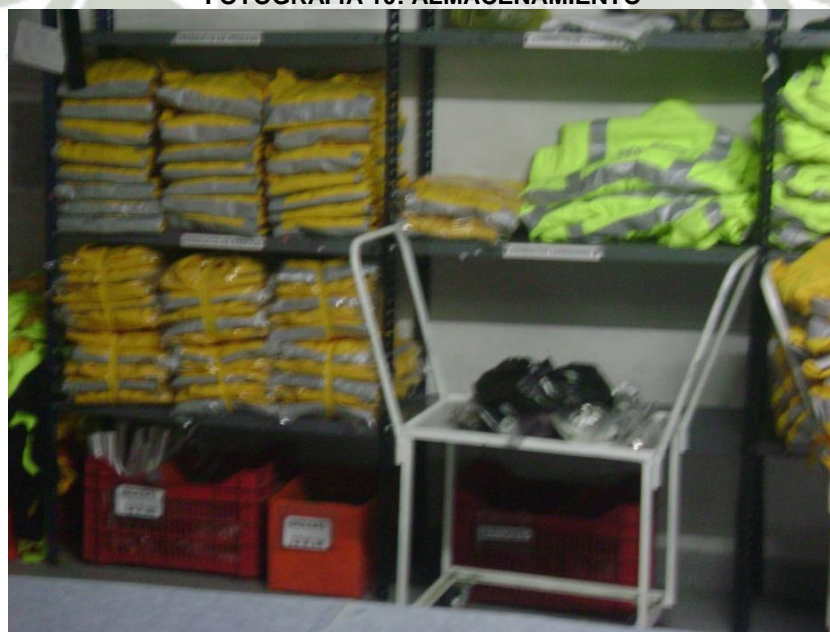
Fuente: Archivo de la Empresa

FOTOGRAFÍA 09: ALMACENAMIENTO



Fuente: Archivo de la Empresa

FOTOGRAFÍA 10: ALMACENAMIENTO



Fuente: Archivo de la Empresa

ANEXO 02: MANUAL DE FUNCIONES DE LA FÁBRICA DE CONFECCIONES PARETTO

I. PRESENTACION

EL presente documento es la norma de mayor jerarquía de la Fábrica de Confecciones Paretto. y contiene las responsabilidades de las áreas que conforman la estructura orgánica. Su organización se sustenta en los siguientes criterios y lineamientos:

- Compromiso con el cambio y servicio al cliente.
- Planeamiento y gestión basados en administración por objetivos e ínter funcionalidad.
- Estructura dinámica, con corta línea de mando y sin intermediación.
- Alta Dirección fuerte y definida.
- Apoyo administrativo y operativo coherente, integral y con nivel adecuado.
- Desconcentración y delegación funcional efectiva.
- Áreas con carga operativa racional y equilibrada.
- Filosofía de trabajo basada en la innovación, creatividad y mejora continua.
- Procesos ágiles, flexibles y con valor agregado.
- Desempeño en busca de la alta eficiencia y eficacia.
- Productividad con valor.

II. CONTENIDO

El manual describe las responsabilidades de los puestos del área operativa y administrativa de la organización.

III. PERSONAL ADMINISTRATIVO

Gerente General

- Conducir, analizar y evaluar las situaciones financieras y comerciales de la empresa
- Diseñar y ejecutar las políticas de operación de la empresa supervisando las acciones de producción, evaluando resultados y controlando las actividades logísticas.
- Ser agente activo para el desarrollo y mantenimiento de una buena imagen de la empresa.
- Evaluar y aprobar las políticas contables internas, que aseguren la aplicación de principios contables generalmente aceptados
- Mantener información actualizada de todos los asuntos legales y fiscales relacionados con la empresa
- Presentar informes del estado financiero mensualmente a la junta de accionistas
- Coordinar, controlar, evaluar la ejecución, avance y cumplimiento con los planes y programas de las diferentes áreas de la organización.
- Mantener informados a todos las jefaturas de las diferentes áreas sobre planes y proyectos que aseguren el desarrollo de la empresa
- Efectuar la revisión del sistema de gestión de calidad, que permita evaluar su adecuación y efectividad con relación a las necesidades de la organización; tomando las medidas correctivas necesarias.
- Convocar a reuniones semanales de coordinación con las diferentes áreas de la empresa para hacer un seguimiento de los avances; así como, de los problemas que puedan estar surgiendo a todo nivel.
- Lograr la motivación del personal para el buen desenvolvimiento de sus labores.
- Evaluar el seguimiento de los planes de acción para logro de los objetivos de calidad

- Aprobar compras de montos mayores en la ausencia del jefe de comercialización
- Debatir comprar de maquinarias en junta de accionistas
- Responsable del control de los ingresos y de la ejecución de los egresos de la empresas
- Controlar el efectivo, letras, cheques bancarios
- Revisar y llevar el control de cuentas corrientes
- Elaborar las conciliaciones bancarias
- Determinar la disponibilidad de efectivo
- Elaborar el presupuesto mensual ya proyección anual según el área
- Ejecutar pagos de planillas, proveedores, etc.
- Llevar el control de caja chica de las diferentes áreas

Jefe de Ventas

- Lograr la colocación efectiva de los productos en el mercado y el posicionamiento de la empresa.
- Negociar dentro del límite de sus atribuciones y acorde con las políticas y procedimientos establecidos en la empresa, los términos de compra (precio, calidad, fecha de entrega, forma de pago, medio de transporte, forma y lugar de entrega).
- Verificar las órdenes de compra así como los precios establecidos con los proveedores Coordinar con producción la prueba de la aceptación o rechazo de nuevos materiales.
- Realizar un seguimiento permanente del mercado para la búsqueda de nuevos materiales con los proveedores más convenientes.
- Determinar las políticas de ventas.
- Hacer investigación de mercado en forma permanente.
- Evaluar y analizar la competencia.
- Planificar organizar, dirigir y controlar las acciones del personal de comercialización.
- Establecer y fijar precios de venta logrando utilidades significativas para la empresa

- Elaborar las proyecciones de ventas anuales, y realizar el seguimiento mensual.
- Fijar las metas de venta con las estrategias para su ejecución.
- Visitas periódicas a los clientes para analizar inquietudes, aportes y mejoras de los productos.
- Evaluar la post venta de productos.
- Informar periódicamente a la Gerencia General las actividades de ventas de la empresa Evaluar con el responsable de producción, la inmediata atención a las reclamaciones de clientes y su solución de acuerdo a las políticas de la empresa.
- Velar por el mantenimiento del orden y limpieza de las áreas designadas a su cargo.

Contador

- Controlar y revisar los comprobantes de pagos (facturas, boletas notas de crédito, notas de débito y Boucher de depósito) .
- Llevar el control de los ingresos y salidas de la empresa
- Evaluar el manejo de tesorería de forma diaria y elaborar el reporte correspondiente.
- Llevar el control de los indicadores financieros de la organización.
- Analizar el costo de productos y gastos directos de la empresa.
- Revisar los libros de contabilidad de la empresa.
- Revisar y controlar la planilla de remuneración.
- Revisar las boletas mensuales de pago a personal, así como gratificaciones y CTS.
- Elaborar en los estados financieros necesarios para informar a la Gerencia General de la empresa.
- Elaborar y presentar informes mensuales de flujo de caja de la empresa
- Elaborar la declaración del pago de impuestos.
- Velar por el orden y la limpieza de su lugar de trabajo.

Coordinador de Gestión

- Elaborar y Controlar documentos de la empresa que garanticen su mejor funcionamiento.
- Controlar el tablero de control de los objetivos en base a las metas trazadas por la empresa
- Presentar indicadores de avances para la planificar y ejecutar nuevas alternativas de trabajo
- Asegurar que se promueva la toma de conciencia de los requisitos del cliente en todos los niveles de la organización.
- Informar a la alta dirección sobre el desempeño del SGC y de cualquier necesidad de mejora.
- Recopilar y analizar las evidencias de auditorías internas, suficientes para determinar los resultados.
- Asegurarse que se establecen, implementan y mantienen los procesos necesarios para el sistema de gestión de la calidad.
- Informar a la alta dirección sobre el desempeño del sistema de gestión de la calidad y de cualquier necesidad de mejora.
- Asegurarse que se promueva la toma de conciencia de los requisitos del cliente en todos los niveles de la organización.
- Proponer herramientas de medición para el control de las actividades
- Elaborar el programa de capacitación anual y presentarlo al Gerente General para su revisión y aprobación.
- Programar la Evaluación del Desempeño del personal.
- Evaluar la satisfacción del cliente.
- Tramitar las quejas y sugerencias del cliente interno y externo.
- Evaluar y seleccionar a la empresa certificadora.
- Velar por la mejora continua de la empresa.
- Asistir a reuniones de Revisión por la Dirección.
- Velar por el orden y limpieza del área de trabajo.

Asistente de Contabilidad

- Registrar los comprobantes de pagos en los registros de compras y ventas (facturas, boletas notas de crédito, notas de débito y Boucher de depósito).
- Llenar los libros de contabilidad de la empresa. Digitales y manuales
- Vaciar la información de horas trabajadas por área en la planilla correspondiente.
- Elaborar la planilla de remuneración.
- Registro de personal en PDT correspondiente
- Elabora, archiva las boletas de personal
- Archiva informes de vacaciones, permisos y adelantos
- Seguimiento de costos por orden de producción
- Realizar otras actividades o tareas determinadas por su superior
- Velar por el orden y la limpieza de su lugar de trabajo.

Asistente de Gestión

- Coordina las actividades relacionadas al sistema de gestión de la empresa como seguimiento a registros, cumplimiento de procedimientos e instructivos.
- Ingresar datos al sistema para el seguimiento del sistema de gestión, (Ordenes de producción, facturación, partes de entrega).
- Revisa los formatos de seguimiento de productos no conformes.
- Entregas informes de los diferentes indicadores a su jefe directo.
- Registra los minutos trabajados por orden de producción para elaborar el costo de producto y gastos directos de la empresa.
- Realiza el reporte asistencial diaria de todo el personal.
- Administra permisos, vacaciones, descuentos y adelantos.
- Gestiona los cursos de capacitación internos o externos.
- Mantiene los perfiles del personal al día.
- Gestiones complementarias designadas por su jefe inmediato.
- Reporta quejas y sugerencias del personal.
- Realiza el seguimiento de las 5 s reportando el informe en forma visual.

- Mantiene el orden y la limpieza en su área.
- Registra y controla las fichas del personal.
- Vaciar la información de horas por áreas en las nóminas de registro correspondientes.
- Elabora las listas de asistencia de cada área en forma diaria.
- Apoya en trámites externos.

Tesorería

- Responsable del control de los ingresos y de la ejecución de los egresos de la empresas.
- Controlar el efectivo, letras, cheques bancarios.
- Revisar y llevar el control de cuentas corrientes.
- Elaborar las conciliaciones bancarias.
- Elaborar el presupuesto mensual ya proyección anual según el área.
- Ejecutar pagos de planillas, proveedores, etc.
- Llevar el control de caja chica de las diferentes áreas.

Asistente de Ventas

- Atender a los clientes de manera cordial, recepcionando sus ideas y motivos de su visita.
- Promocionar los productos de la empresa como parte de la venta de productos.
- Recepcionar y elaborar las órdenes de pedido, sean personales, por correo electrónico o fax.
- Elaborar las ordenes de producción con las características detallados en la orden de pedido.
- Coordinar con el auxiliar de bordado y estampado el diseño adecuado.
- Coordinar con el área de producción la fecha y hora de entrega de los productos terminados.
- Recepcionar a los clientes derivándolas a las áreas respectivas.
- Recepcionar y realizar llamadas de coordinación en relación a las ventas.

- Elaborar cotizaciones considerando las necesidades del cliente.
- Controlar la entrega de los productos a los clientes mediante la emisión de guías y facturas correspondientes.
- Controlar y administrar las muestras de exhibición.
- Elaborar las órdenes de compra para los proveedores de prendas externas.
- Coordinar con los proveedores para la procesamiento y entrega de productos externos.
- Recepcionar los bienes del cliente, entregando al área correspondiente para su control y a su vez lo recoge para su devolución.
- Crear y elaborar sus herramientas de trabajo para la venta (catálogos, folletos, etc.).
- Presentar los informes requeridos por el área.
- Realizar otras actividades que determine su superior.
- Mantener las áreas de trabajo en orden y limpias.

Gestor de Ventas: Almacenero

- Llevar el control de los ingresos y salidas del almacén en cuanto a insumos, materia prima y producto terminado.
- Elaborar los órdenes de compra de insumos, material de escritorio, repuestos según los requerimientos establecidos.
- Ingresar al sistema las compras verificadas en cantidad y calidad a lo solicitado colocando en el comprobante de pago el sello que certifica la compra.
- Entregar los requerimientos a las áreas solicitantes.
- Recepcionar el producto terminado según la orden de producción en cantidad y calidad.
- Entregar y/o distribuir el producto terminado al cliente con su guía y factura correspondiente.
- Reportar a contabilidad los movimientos mensuales de insumos y producto terminado.
- Elaborar inventarios anualmente.

- Realizar otras actividades que determine su superior.
- Mantener el orden y la limpieza en su área de trabajo.

Gestor de Ventas: Asistente de Operaciones

- Comprar insumos, materia prima y accesorios solicitados por el área de almacén o sus superiores.
- Entregar y despachar los productos terminados al cliente con su guía de remisión y comprobantes de pago correspondiente.
- Rendir cuentas a gerencia de las compras efectuadas con los comprobantes correspondientes.
- Hacer Verificar el ingreso de mercadería comprada.
- Apoya en actividades de transporte de materias primas de almacén a otras áreas cercanas.
- Mantener las áreas de trabajo en orden y limpias.
- Realizar otras actividades que determine su superior.

Gestor de Ventas: Asistente de Almacén

- Interpretar las órdenes de producción para el abastecimiento de los insumos necesarios.
- Ingresar al sistema los requerimientos de insumos y materias primas por orden de producción y modelo.
- Entregar al habilitador los insumos correspondientes en cantidad y calidad de acuerdo a la orden de producción.
- Recepcionar el producto terminado según la orden de producción en cantidad y calidad.
- Reportar al almacenero la falta de algún insumo, para elaborar su respectiva solicitud u orden de compra.
- Apoyar en el control de inventarios
- Reportar a su superior cualquier avería o desperfecto del equipo y herramientas asignadas.
- Mantener el orden y la limpieza en área de trabajo.

- Realizar otras actividades que su superior le asigne.

IV. PERSONAL DE PRODUCCIÓN

Jefe de Producción del Área de Confecciones

- Planificar, organizar dirigir y controlar todas las actividades de producción mediante el programa de producción.
- Coordinar con el auxiliar de bordados/estampados el diseño adecuado a la orden de producción.
- Verificar en planta el avance de los programas de producción, coordinando con el Asistente de producción la existencia de situaciones que obstaculicen el cumplimiento del programa previsto.
- Asegurar el cumplimiento de las especificaciones técnicas del proceso.
- Llevar el control de indicadores de productividad.
- Distribuir el área de trabajo teniendo en cuenta las normas de seguridad industrial y mantenimiento de los recursos de la empresa.
- Distribuir el trabajo asignado a sus respectivos colaboradores para realizar las diferentes operaciones.
- Es responsable de gestionar el mantenimiento de las maquinarias, elaborar el programa de mantenimiento preventivo para garantizar el proceso de producción.
- Mantener la información en el tiempo y momento oportuno en el sistema.
- Lograr el desarrollo y motivación del personal para su buen desenvolvimiento.
- Determinar necesidades de recursos humanos según planificación de la producción.
- Evaluar el seguimiento de los productos no conformes.
- Hacer el seguimiento de los planes de acción de los objetivos de calidad en el área.
- Velar por el desarrollo grupal e individual y el bienestar del trabajador, cuidando que éste se encuentre en los rangos de producción óptima.

- Velar por el mantenimiento del orden y limpieza de las áreas designadas a su cargo.

Supervisor de Corte

- Coordinar con el encargado de almacén la existencia de materiales (tela) en calidad y cantidad necesaria.
- Realizar el requerimiento de materiales (tela) en cantidad y calidad especificados, al almacenero.
- Distribuir las labores de corte y trazado a sus colaboradores de acuerdo al programa definido siguiendo las especificaciones instrucciones la ficha de producción.
- Verificar en su respectiva área el avance de lo programado, informando al jefe de producción la existencia de situaciones que obstaculicen el cumplimiento del programa previsto, para su solución.
- Facilitar los moldes necesarios al área de acuerdo al modelo especificado en la Orden de Producción.
- Verificar la cantidad y calidad de las piezas cortadas según las órdenes de producción antes de ser entregadas al área de costura.
- Dar mantenimiento y hacer la renovación de materiales (moldes) deteriorados y también a la maquinaria y equipo asignado.
- Analizar los productos no conformes, para tomar las medidas pertinentes. Registrando en el formato correspondiente
- Reportar cualquier avería de maquina e instrumento en el área, al jefe de producción.
- Verificar, controlar y tomar acciones correctivas sobre el orden y limpieza de las tareas que sobre el mismo se desarrollen en su área de trabajo
- Realizar otras actividades que su superior le asigne.

Supervisor de Confección

- Distribuir el trabajo asignado a sus respectivos colaboradores para realizar las diferentes operaciones de confección.

- Velar por el desarrollo grupal e individual de los colaboradores, cuidando que éstos se encuentren en los rangos de producción óptima.
- Asegurar el cumplimiento de las especificaciones técnicas del proceso.
- Velar por el cumplimiento de la producción diaria establecida por el programa de producción.
- Coordinar con las secciones de contacto directo (corte, habilitado y acabado).
- Identificar los problemas de calidad y sus causas, reconociendo responsabilidad asignada.
- Verificar, controlar y tomar acciones correctivas sobre el orden y limpieza de las tareas que sobre el mismo se desarrollen en su área de trabajo.
- Reportar a su superior cualquier avería o desperfecto de la máquina de corte.
- Velar por el buen funcionamiento y limpieza de herramientas y maquinarias.
- Realizar otras actividades que su superior le asigne.

Supervisor de Acabados

- Asegurar el cumplimiento de las especificaciones técnicas detalladas en la orden de producción del proceso y producto.
- Controlar el cumplimiento con las instrucciones de trabajo del área.
- Controlar los desperfectos de costura y servicios realizados a terceros.
- Velar por el buen funcionamiento y limpieza de herramientas y maquinarias.
- Registrar y reportar a su jefe inmediato los Productos No conformes para la toma de medidas pertinentes.
- Reportar a su superior cualquier avería o desperfecto de los equipos y herramientas del área.
- Verificar, controlar y tomar acciones correctivas sobre el orden y limpieza de las tareas que sobre el mismo se desarrollen en su área de trabajo.

- Realizar otras actividades que su superior le asigne.

Responsable de Habilitados

- Cumplir con el programa de producción entregado por jefe de producción.
- Solicitar al almacén los materiales requeridos en las órdenes de producción entregadas por el Jefe de Producción.
- Solicitar al área de corte las piezas cortadas de acuerdo a lo establecido en las órdenes de producción entregadas por el Jefe de Producción.
- Distribuir el material marcado al taller asignado de acuerdo a las órdenes de producción y en la cantidad determinada en el programa de producción.
- Analizar los productos no conformes, para tomar las medidas pertinentes.
- Dar mantenimiento a la maquinaria y equipo asignado.
- Reportar a su superior cualquier avería o desperfecto del equipo y herramientas asignadas.
- Velar por el orden y limpieza de su área de trabajo.
- Realizar otras actividades que su superior le asigne.

Asistente de Producción

- Realiza el seguimiento del programa de producción en coordinación con el Jefe de Producción Confecciones.
- Verificar la producción diaria en cada etapa del proceso, informado sobre el imprevisto sucedido y a la vez darle solución en coordinación de su jefe inmediato.
- Medir tiempos de confección de prendas nuevas o muestras.
- Elaborar fichas técnicas en coordinación con cada área involucrada.
- Asegurar el cumplimiento de las fichas técnicas del proceso.
- Coordinar con patronista elaboración de nuevo patrón.
- Llevar el control de los indicadores de productividad.

- Registra los Productos No Conformes y reportar a su jefe inmediato para su disposición.
- Efectuar el seguimiento a los planes de acción para el logro de los objetivos del área.
- Cumplir con los instructivos de trabajo.
- Velar por el orden y la limpieza de todas a las áreas de producción.
- Realizar otras actividades que su superior le asigne.

Asistente de Bordados y Estampados

- Coordinar con el área de comercialización el tipo de diseño y la cantidad.
- Programar el trabajo de acuerdo las órdenes de producción y hora de entrega en coordinación con el jefe de producción de confecciones.
- Coordinar con el taller de bordado respectivo, la entrega de la prenda para bordar.
- Verificar el tipo de diseño con el área de bordado con la autorización de su supervisor.
- Verificar en todo momento la calidad del producto.
- Realizar coordinaciones del diseño de estampado.
- Gestionar la realización del estampado, de acuerdo al diseño entregado por el área de comercialización.
- Mantener los productos limpios.
- Verificar, controlar y tomar acciones correctivas sobre el orden y limpieza de las tareas que sobre el mismo se desarrollen en su área de trabajo.
- Realizar otras actividades que su superior le asigne.

Responsable de Talleres Externos

- Responsable de inspeccionar todas las operaciones del proceso de confección.
- Inspeccionar la prenda en el proceso de confección servicios a terceros
- Cumplir con los instructivos de trabajo.

- Reportar y registrar los productos no conformes por orden de producción.
- Elaborar las órdenes de servicio de confección de prendas para los proveedores de servicio externo.
- Revisar la producción entregada a servicio de confección elaborando un muestreo del lote entregado según el número de prendas.
- Velar por el orden y la limpieza de todas a las áreas de producción.
- Supervisar los servicios a terceros.
- Realizar otras actividades que su superior le asigne.

Supervisor de Calidad

- Revisar el programa de producción establecido por el Jefe de Producción.
- Responsable de inspeccionar todas las operaciones del proceso de confección.
- Revisar los insumos habilitados a los talleres, que cumplan con las especificaciones establecidas en la orden de producción.
- Inspeccionar la prenda en el proceso de confección reportando los productos no conformes para la solución inmediata.
- Reportar y registrar los productos no conformes por orden de producción.
- Planificar visitas de inspección a talleres de servicio de confección de prendas de servicio externo.
- Revisar la producción entregada a servicio de confección elaborando un muestreo del lote entregado según el número de prendas.
- Verificar la limpieza de las prendas.
- Verificar el correcto empaquetado de los productos según las especificaciones técnicas establecidas en la orden de producción.
- Revisar y verificar las fichas técnicas en producto en proceso y terminado.
- Entregar informes de fallar y productos no conformes en forma semanal al jefe de producción.

- Realizar otras actividades que su superior le asigne.

Operario de Corte

- Interpretar las especificaciones de la orden de producción.
- Solicitar el material requerido para el corte de las piezas al almacén.
- Solicitar el molde al supervisor de corte, así como las especificaciones necesarias.
- Extender y trazar el molde en la tela , tratando en lo posible usar en forma eficiente la tela, evitando la formación de merma en mayor cantidad.
- Realizar el tendido de la tela de acuerdo a la cantidad requerida en la orden de producción.
- Hacer uso de la máquina de forma segura, utilizando los implementos necesarios.
- Cortar las piezas de tal manera que mantengan la forma del molde desde el inicio al fin.
- Entregar a supervisión el total de piezas en cantidad y calidad.
- Velar por el buen uso y mantenimiento de maquinaria.
- Reporta a su superior cualquier avería o desperfecto de la máquina de corte.
- Velar por el orden y limpieza de los equipos y maquinas.
- Realizar otras actividades que su superior le asigne.

Operario de Costura

- Interpretar las órdenes de producción, respetando las especificaciones brindadas por el cliente, elaborando el producto con calidad.
- Confeccionar las prendas de trabajo en forma ordenada y limpia, siguiendo las instrucciones de trabajo establecidas, brindado un producto que cumpla con las especificaciones de la orden de producción.
- Hacer uso de los insumos y/o materiales adecuadamente.

- Velar por el buen funcionamiento y limpieza de herramientas y maquinarias asignadas.
- Reportar cualquier avería en la maquina o equipo entregado.
- Velar por la limpieza del área de trabajo.
- Realizar otras actividades que su superior le asigne.

Operario de Acabados

- Interpretar las especificaciones de la orden de producción.
- Realizar las actividades de acabados de prendas como: elaborar atraques, ojales, colocar botones, broches, etc., considerando los criterios de calidad y haciendo un buen uso de las máquinas y equipos necesarios.
- Limpiar la prenda de los hilos sobrantes de costuras revisando en todo momento la calidad de la costura e identificando los productos no conformes para la solución inmediata.
- Inspeccionar todas las prendas según las especificaciones de la orden de producción y los criterios de calidad establecidos.
- Doblar y empaquetar los productos según la orden de producción.
- Cumplir con los instructivos de trabajo.
- Velar por el buen uso de las máquinas y equipos entregados para su labor diaria.
- Reporta al jefe inmediato la avería de la máquina.
- Respetar el orden y la limpieza según los programas establecidos en el área.
- Realizar otras actividades que su superior le asigne.

Responsable de Limpieza

- Cumplir con el cronograma de limpieza establecido.
- Mantener todas las áreas limpias y ordenadas.
- Limpiar los pasillos, escaleras de talleres y oficinas.
- Mantener la limpieza de los servicios higiénicos de personal administrativo y talleres.

- Comunicar al responsable la avería de los servicios higiénicos para su inmediata solución.
- Mantener sus materiales de trabajo en orden y en la ubicación destinada.
- Realizar el requerimiento de materiales al área de almacén semanalmente.
- Realizar otras actividades que su superior le asigne.



ANEXO 03: FÁBRICA DE CONFECCIONES PARETTO – PROCEDIMIENTO DE VENTAS

OBJETIVO

Determinar las actividades realizadas en el proceso de ventas para asegurar el cumplimiento de los requisitos del cliente.

ALCANCE

El procedimiento aplica desde la oferta de las prendas de trabajo, recepción del pedido, entrega del producto y retroalimentación del cliente.

DEFINICIONES

- **Cartera de clientes:** Lista de clientes.
- **Cotización:** Es el documento mediante el cual se presenta una oferta comercial del producto o servicio al cliente.
- **Comprobantes de pago.** Es todo documento realizado a una transacción mercantil.
- **Orden de pedido:** Es el documento mediante el cual la empresa detalla los productos que el cliente solicita, indicando la cantidad, modelo, material, fecha de entrega y demás consideraciones de la operación de ventas.
- **Orden de compra:** Es la solicitud de compra del cliente, donde se encuentran determinados las especificaciones del producto y las condiciones de pago, entrega, etc.
- **Producto no conforme:** Producto que no cumple alguna de las características definidas para ser aceptado y que afecta directamente la calidad del producto.
- **Queja:** Manifestación oral o escrita de la insatisfacción hecha por un cliente relacionado con el incumplimiento de las características del producto ofrecido por la empresa.
- **Sugerencia:** Propuesta que formula el cliente y tiene como objetivo mejorar los productos y servicios brindados por la empresa.

DESCRIPCION DE LAS ACTIVIDADES

Nº	Actividad	Responsable	Descripción	Documentos relacionados
1	Oferta de productos	Jefe De Comercialización/ Asesores Comerciales	Ofrece los productos al cliente mediante fotografías, muestras, brochare, catálogos etc. En forma personal o través de vía web.	
2	Solicitud de cotizaciones	Cliente	Solicita una cotización al área de comercialización.	
3	Recepción del pedido	Jefe De Comercialización/ Asesores Comerciales	Recopila la información necesaria para la elaboración de la cotización, como son: Datos del Cliente, descripción del modelo, materiales y accesorios a utilizar, cantidad y urgencia del pedido. Para mayor detalle revisar el Instructivo I-03 Recepción del pedido	Instructivo I-03 Recepción del Pedido
4	Revisión del pedido del cliente	Jefe De Comercialización/ Asesores Comerciales	Revisa y analiza las condiciones y las especificaciones técnicas presentadas por el cliente para verificar si la empresa tiene la capacidad de cumplir con los requisitos especificados.	
5	Costeo de productos	Jefe De Comercialización/ Asesores Comerciales	Calcula el costo del producto de acuerdo a los materiales, insumos, mano de obra, volumen de compra y margen de ganancia.	F – 29 Estructura de costos
6	Elaboración de la cotización	Jefe De Comercialización/ Asesores Comerciales	Elabora la cotización según las especificaciones del cliente y el costo calculado. Revisa que los datos de la cotización sean correctos.	F-28 Formato de Cotización
7	Aprobación de la cotización	Jefe de Comercialización	Revisa la cotización, de ser necesario, realiza los ajustes correspondientes. Da por aprobada la cotización para su entrega al cliente solo en caso sean para clientes nuevos.	F-28 Formato de Cotización
8	Entrega la cotización al cliente	Asesores Comerciales	Entrega la cotización al cliente sea por: e- mail, teléfono o personalmente.	
9	Seguimiento a la cotización	Jefe De Comercialización/ Asesores Comerciales	Si el cliente acepta la cotización se continua con la actividad N° 10 Si el cliente realiza cambios en la cotización, se regresa a la actividad N° 5. Si el cliente no acepta la cotización y el volumen del pedido es significativo, el Jefe de Comercialización o asistente se contacta con el cliente previa coordinación con el jefe de comercialización para negociar y presentar una nueva propuesta.	

Nº	Actividad	Responsable	Descripción	Documentos relacionados
10	Solicitud de orden de compra	Jefe De Comercialización/ Asesores Comerciales	Si el cliente pertenece a la cartera de clientes de la empresa, el área comercial solicita la orden de compra por correo electrónico. De lo contrario se continúa con la actividad N° 11.	Orden de compra del cliente
11	Elaboración del pedido	Jefe De Comercialización/ Asesores Comerciales	Confirma con el cliente el pedido llenando a la vez la F-13 Orden de Pedido y coordinando la fecha de entrega sea por mail, por teléfono, quedando con el cliente la cantidad y especificación del producto	F-13 Orden de Pedido
12	Elaboración de la hoja de control del diseño y desarrollo de producto	Patronista Asesores comerciales Producción y Asistente de Gestión	Los asesores comerciales coordinan con el patronista como se diseñara el producto, solicitado por el cliente, si el producto es nuevo y tendrá alto nivel rotativo el patronista solicitará al asesor comercial el F-54 Control del Diseño y desarrollo del producto que estará acompañado de los F-55 Ficha Técnica, F-56 Ficha de Tallas y Medidas el cual será llenado por el patronista colocando las medidas de las tallas y posteriormente por la área de Producción quienes llenaran las observaciones encontradas y luego darán la conformidad del producto el asesor comercial que solicito este producto y el asistente de Gestión.	F-54 control del diseño y desarrollo de productos
13	Elaboración de la OP	Asesores Comerciales, asistente de producción	Elabora en el sistema la Orden de Producción de acuerdo a la Orden de Pedido confirmada por el cliente, antes de ser generada la orden de producción los asesores comerciales solicitan al asistente de producción que haga la verificación sobre los detalles o tipos de costura que se harán en el producto, una vez verificado el asistente de producción comunicara al asesor comercial que hizo el requerimiento de la verificación mediante correo electrónico que la orden ya se encuentra lista para ser generada. Una vez comunicado al asesor comercial hará la verificación y procederá a dar el check de inicio y pueda ser impresa por asistente de producción En caso que el pedido sea de urgencias hacer la coordinación respectiva con el jefe de producción si se puede adelantar el pedido.	F-14 Orden de producción

Nº	Actividad	Responsable	Descripción	Documentos relacionados
14	Comunicación de la OP	Asistentes De producción	Comunica al Jefe de Producción el lanzamiento de la Orden de Producción F-14, para dar inicio a la producción de acuerdo al procedimiento P- 05 Procedimiento de Producción, y a la vez verificar si en la orden de producción mencionan si lleva el F-54 Control del Diseño y Desarrollo de Productos.	F-14 Orden de producción P-05 Procedimiento de Producción F-54 control del diseño y Desarrollo del Producto
15	Seguimiento de la producción	Jefe De Comercialización/ Asesores Comerciales/ Jefe de Producción	Dos veces por semana se realiza el seguimiento a las órdenes de producción, con el jefe de producción. De acuerdo al avance de la producción se informa al cliente el avance de su producto, hasta su conclusión y entrega. De existir alguna modificación en cuanto al tiempo de entrega se comunica al cliente.	F-14 Orden de producción
16	Ingreso en el sistema	Almacenero	Recepciona del área de producción el F-24 Parte de entrega de producto terminado para ingresar al sistema a si dar fin a la orden de producción,	F-24Parte de entrega de producto terminado
17	Despacho de productos	Asesores comerciales	De acuerdo a la fecha de entrega del pedido pactada con el cliente el área comercial verifica en el archivo de programación de producción la existencia de la mercadería a entregar al área de almacén	Archivo programación de Producción
18	Elaboración de comprobantes de pago	Asesores comerciales	Elabora la factura, boleta, o recibo de pago, así como la guía de remisión de los productos a entregar en forma física.	
20	Entrega de pedido	Asesores comerciales, Asistente de Operaciones	El asesor comercial les comunica al almacén que los documentos ya se encuentran listos para ser la entrega de la mercadería a los clientes por medio del Asistente de Operaciones quien hace la verificación de los documentos y procede hacer la entrega ya sea en la empresa o el domicilio de los clientes, entregan los productos terminadas, haciendo firmar o sellar su conformidad en la copia rosada de la guía de remisión.	Comprobante de pago Guía de remisión
21	Cliente satisfecho	Jefe De Comercialización/ Asesores Comerciales	Si el cliente hace llegar cualquier consulta, sugerencia o queja que se pueda presentar, el área comercial llena el formato "Registro de Quejas y Sugerencias", para luego comunicarlo al Coordinador de la Calidad.	Registro de Quejas y Sugerencias F-17

MODIFICACIÓN DEL PEDIDO POR PARTE DE CLIENTE

Nº	Actividad	Responsable	Descripción	Documentos relacionados
1	Cambio de Pedido después de iniciar la producción	Jefe De Comercialización/ Asesores Comerciales	Si la modificación del producto es antes de dar inicio a la orden de producción se evalúa las modificaciones realizadas por el cliente, de ser aprobado se elabora una nueva orden de pedido así como la orden de producción. Solicita al cliente la orden de compra. Se comunica los cambios al Jefe de Producción y se procede al recojo de las ordenes de producción que serán anuladas.	F-14 Orden de producción F-13 Orden de Pedido

INSTRUCTIVOS DE TRABAJO

I-03 Recepción del Pedido.

REGISTROS

- F - 13 Orden de pedido.
- F - 14 Orden de producción.
- F - 16 Registro de Productos No Conformes.
- F - 17 Registro de Quejas y Sugerencias.
- F - 24 Parte de entrega de producto terminado.
- F - 28 Formato de Cotización.
- F - 29 Estructura de costos.
- F – 54 Control del diseño y desarrollo del producto.
- Orden de compra del cliente.

ANEXO 04: FÁBRICA DE CONFECCIONES PARETTO – PROCEDIMIENTO DE PRODUCCIÓN

OBJETIVO

Determinar las actividades realizadas en el proceso de producción de prendas de trabajo, que permitan cumplir con los requisitos del cliente.

ALCANCE

El alcance del presente procedimiento abarca desde el requerimiento de recursos de acuerdo a la orden de producción hasta la entrega del producto terminado al almacén.

DEFINICIONES

- **Corte:** Acción de cortar por medio de un instrumento cortante las diferentes piezas de tela u otro material que componen una prenda de vestir.
- **Habilitado:** brindar materia prima e insumos en las condiciones necesarias para que los confeccionistas desempeñen su función adecuadamente en forma rápida y con calidad.
- **Confecciones:** Acción y resultado de coser es decir elaborar una Serie de puntadas que une dos piezas cosidas obteniendo prendas de vestir.
- **Acabado:** Uso de los diferentes sistemas industriales para perfeccionar un producto. El acabado en la confección comprende la limpieza, estampado, planchado, ojalado, botonado, troquelado empaquetado, etc. que brinden un producto con calidad.
- **Programa de producción:** Sistema de organización que consiste el listado de órdenes de producción a trabajar durante la jornada de trabajo de cada una de las áreas.
- **Producto No conforme:** Producto e insumo que no cumple con las especificaciones técnicas establecidas por el cliente.
- **Inspección:** La actividad por la que se examinan diseños, productos, instalaciones, procesos productivos y servicios para verificar el cumplimiento de los requisitos con los productos elaborados en el interior de la empresa.

DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES

Nº	Actividad	Responsable	Descripción	Documentos relacionados
1	Requerimiento de recursos	Supervisor de corte	Verifica la disponibilidad de recursos para dar inicio a la producción y en función a ello realiza el requerimiento de recursos: Materiales e insumos: Patrones: Realiza la orden de servicio de elaboración de patrones Máquinas Personal	
2	Elaboración de moldes y patrones	Asesores Comerciales y Patronista	El asesor comercial elabora la orden de servicio y la entrega al Patronista junto con el Formato (F-54) Control del diseño y desarrollo de productos para la elaboración de los patrones correspondientes el cual es acompañado con los (F-55 56 y 57) en el cual hace el llenado del tipo de costura, medidas de prenda terminada, medidas de accesorios, una vez terminada es entregada al jefe de producción bajo firma de cargo.	F-54 Control del diseño y desarrollo de productos
3	Elaborar el programa de producción	Asesores Comerciales y Patronista	De acuerdo a las órdenes de producción (F-14) elaboradas por el área comercial, el jefe de producción realiza el programa de producción en función de fecha de entrega al cliente. El jefe de producción entrega el programa de producción a las diferentes áreas (Corte y Acabados), así mismo el asistente de producción publica las eficiencias en las pizarras de las diferentes áreas (Corte, Costura, Acabados).	Orden de Producción (F - 14)
4	Entrega de Ordenes de Producción	Jefe de producción	Imprime tres copias de la orden de producción (F-14) y entrega las copias a las siguientes áreas: 1o Almacén (Almacenero) 2o Habilitados (Habilitador) 3o Corte (Supervisor de Corte) Con el encargado de habilitado de confecciones, determina la prioridad de producción, así mismo determina los talleres a distribuir el habilitado según su capacidad y dominio.	Orden de Producción (F -14)
5	Entrega de materia prima y insumos	Almacenero	Lee e interpreta la orden de producción (F-14) y de existir el (F-54) Control del diseño y desarrollo de productos, coordina con el patronista las nuevas medidas que	F-54 Control del diseño y desarrollo de productos

Nº	Actividad	Responsable	Descripción	Documentos relacionados
			serán utilizadas para iniciar el abastecimiento de los materiales e insumos, según el modelo y tallas requeridas haciendo uso del catálogo de especificaciones técnicas de medidas del producto, ingresando al sistema el requerimiento de cada orden de producción tanto de insumos como de telas.	Catálogo de especificación es técnicas de medidas del producto
6	Trazado y Corte	Supervisor de corte	Recibe la orden de producción (F-14) y verifica si en la orden indica la existencia del (F-54) Control del diseño y desarrollo de productos, realiza las actividades de trazado y corte de la tela de acuerdo al instructivo de Corte (I-04) Registra en todo momento los productos no conformes tanto en telas como en proceso anotando en F -16 "Registro de producto No Conforme" Al terminar el proceso se coloca el sello del supervisor de corte en la orden de producción (F-14).	I – 04 Instructivo de corte F-16 Registro de producto no conforme F-54 Control del diseño y desarrollo de productos
7	Habilitado de insumos	Habilitador	Recibe la orden de producción (F-14), realiza las actividades de habilitado de tela cortada e insumos de acuerdo al instructivo de Habilitado de corte e insumos (I-05) Registra en todo momento los productos no conformes tanto en telas como en insumos anotando en F -16 "Registro de producto No Conforme" Al terminar el proceso de habilitado se coloca el sello del habilitador en la orden de producción (F-14). Debe marcar la pieza del inicio y el final de cada paquete que será entregado a cada taller.	I – 05 Instructivo de habilitado de corte e insumos F-16 Registro de producto no conforme
8	Asignación de habilitado a operarios	Encargado de taller	Recibe la orden de producción (F-14) así como el habilitado de tela cortada e insumos, asigna los materiales a los operarios de máquina.	
9	Confección de prendas	Operarios	Los operarios realizan la confección de prendas de acuerdo al Instructivo de Confección de prendas (I-06) Al terminar el proceso de confección se coloca el sello del operario en la orden y hora de término de su producción (F-14).	I – 06 Instructivo de Confección de Prendas
10	Inspección	Inspector del	La inspección de las prendas se	I-12 Inspección

Nº	Actividad	Responsable	Descripción	Documentos relacionados
	de confección	proceso de confecciones	realizan en el momento que están siendo confeccionadas de acuerdo al instructivo I-12 Inspección de prendas confeccionadas y de existir el (F-54) Control del diseño y desarrollo de productos revisa y corrobora con la información, Y a la vez hace el llenado de observaciones encontradas, registra los productos no conformes en el F-16	de prendas confeccionadas F-54 Control del diseño y desarrollo de productos
11	Acabado de la Prenda	I-12 Inspección de prendas confeccionadas F-54 Control del diseño y desarrollo de productos	Recibe la orden de producción y verifica si existe el (F- 54), Control del diseño y desarrollo de productos supervisa las actividades del personal de acabados que desarrollan las actividades de acuerdo al instructivo I-07 Acabado de Prendas. Al terminar el proceso de acabado se coloca el sello del acabador en la orden de producción (F-14) y comunica al inspector final para que haga la inspección final.	F-54 Control del diseño y desarrollo de productos I – 07 Instructivo Acabado de Prendas F-16 Registro de producto no conforme
12	Inspección de producto terminado	Supervisor de acabados	Inspecciona las prendas acabadas de acuerdo al instructivo I-13 Inspección de Producto Terminado El Supervisor de Acabados designa a un colaborador para registra los productos no conformes en el formato F -16 “Registro de producto No Conforme”	I-13 Inspección de Producto Terminado
13	Entrega de Producto Terminado	Supervisor de acabados Jefe de Producción Asesor comercial Gestión de calidad Patronista Supervisor de corte Inspector final	De existir el (F-54) Control del diseño y desarrollo de productos, el supervisor de acabados verifica las medidas por cada talla, una vez verificada comunica a las áreas respectivas para dar la aprobación final y dar a conocer los hallazgos encontrados. Empaqueta el producto terminado, agrupando las prendas de acuerdo a la orden de producción. El supervisor de acabados Realiza la entrega del producto terminado de acuerdo al instructivo I-08 Entrega de producto terminado al área de almacén.	F-54 Control del diseño y desarrollo de productos F-24 Parte de Entrega de Producto Terminado

ACCIONES PARA EL CONTROL DEL PRODUCTOS NO CONFORME

Nº	Actividad	Responsable	Descripción	Documentos relacionados
1	Detecta Producto No Conforme	Persona que detecta el Producto No Conforme	Identifica el Producto No Conforme a lo largo del proceso de producción de Prendas de Trabajo e informa al inspector del proceso de confecciones o supervisor de área	
2	Registro de Producto No Conforme	Encargado o supervisor de cada Área según corresponda	Registra el Producto No Conforme en el formato F-16 "Registro de Producto No Conforme", llenando todos los campos del formato, llenando 2 veces por día.	F-16 Registro de producto no conforme
3	Acciones Para La No Conformidad	Encargado o supervisor de Área	Determina las acciones a ejecutar para eliminar la no conformidad si es que se identifica que puede tener una solución. cuando no se pueda dar solución a la no conformidad se analiza con el cliente la posibilidad de dar una concesión, en el caso de no aceptar se almacena en el estante de productos no conforme del almacén de productos terminados y F-16 "Registro de Producto No Conforme", el jefe del área visa la acción tomada con su firma	F-16 Registro de producto no conforme

INSTRUCTIVOS DE TRABAJO

- Instructivo de recepción de pedido I – 03.
- Instructivo habilitados de corte e insumos I – 04.
- Instructivo de corte de materia prima I – 05.
- Instructivo de confección de prendas I – 06.
- Instructivo de Inspección de Producto Terminado I-13.
- Inspección de prendas confeccionadas I-12.

6. REGISTROS

- Kardex.
- F - 16 Registro de Producto No Conforme.
- F - 24 Parte de entrega de producto terminado.
- F -14 Orden de Producción.

ANEXO 05: PLAN DE INFORME DE EXPERIENCIA DE TRABAJO

1. Título

“INFORME DE EXPERIENCIA COMO GERENTE GENERAL DE LA EMPRESA FABRICA DE CONFECCIONES PARETTO SAC, 2012 - 2015”.

2. Descripción

Síntesis Histórica

La empresa inicia sus actividades en el año 1994 en la ciudad de Arequipa con el nombre de Fábrica de Confecciones Paretto EIRL. Fue fundada por el señor Fulgencio Huancahuire Quisca; actualmente está catalogada como Pequeña Empresa según REMYPE¹⁵; siendo una de las pocas micro empresas de su rubro que subsisten en la ciudad de Arequipa.

En sus comienzos centro sus actividades en la confección de ropa de vestir para el segmento infantil, adulto varón y dama de acuerdo a la temporada.

Con el pasar de los años incorpora progresivamente maquinaria y equipos de tecnología avanzada con la finalidad de diversificar su cartera de productos y servicios, brindando así, el servicio de bordado a diferentes empresas del mismo rubro.

Con el incremento del sector minero en el Perú a partir del año 2006 y a partir de las regulaciones en la Seguridad y Salud Ocupacional implementadas por el Gobierno, la empresa advierte una oportunidad de

¹⁵ **REMYPE:** Registro Nacional de la Micro y Pequeña Empresa. Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo.

mercado a través de la identificación de un pequeño nicho de mercado para la confección de ropa de trabajo para empresas del sector minero en específico y para la industria en general.

La modalidad de distribución hasta el año 2012 se realizaba a través de empresas comercializadoras; a partir del año 2013, los socios de la empresa deciden asumir la Estrategia Comercial de Venta Directa a sus clientes de las empresas mineras e industriales.

A partir del año 2011, la gestión de sus actividades industriales está regida por las normas de calidad, en el marco del Sistema de Gestión de Calidad de Buenas Prácticas de Manufactura y Mercadeo (BPMM).

Ventas y Participación de Mercado

En relación a las ventas de la empresa y su relación con el mercado, de acuerdo al registro interno, las ventas totales correspondientes al año 2015 fueron de S/. 7,838,294.44.

Respecto al dimensionamiento del mercado, se debe precisar primero que se trata de un nicho específico referido a la producción de ropa de trabajo para empresas del sector minero en específico y para la industria en general.

Con el propósito de determinar el tamaño de mercado así como partición de la empresa Pareto, se han desarrollo 2 estudios de mercado en los años 2013 y 2015; ello con el fin también se evaluar la evolución del crecimiento del mercado en el tiempo.

En el siguiente cuadro se puede apreciar esta información de manera sintetizada:

Operador	2013		2015		Evolución
	Ventas	Particip.	Ventas	Particip.	2013/2015
Confecciones Paretto S.A.	5,210,189.00	10.85%	7,838,294.44	13.06%	50.44%
Otros Operadores	42,789,811.00	89.15%	52,161,705.56	86.94%	21.90%
Total	48,000,000.00	100.00%	60,000,000.00	100.00%	25.00%

Se aprecia que el año 2013, el total de ventas del mercado fue de 48 millones por lo que la participación de la empresa fue de 10.85%. En el año 2015, el total de ventas del mercado se incrementó a 60 millones, siendo entonces la participación de la empresa Paretto de 13.06%. Se puede inferir que, en dos años, las ventas de la empresa han crecido en poco más de 50% mientras que el mercado ha crecido sólo en 25%, de allí que la participación se ha incrementado en más de 2 puntos porcentuales.

Política Empresarial

- “Fábrica de Confecciones Paretto S.A.C. es una empresa que confecciona prendas de trabajo, con el anhelo constante de satisfacer las necesidades de sus clientes, superando sus expectativas a fin de lograr el fortalecimiento y bienestar de los colaboradores de la organización”.

Compromisos Empresariales

- “Cumplir con los requerimientos de calidad en todos sus productos, mejorando continuamente su productividad”.
- “Mantener un programa de monitoreo para asegurar el cumplimiento constante de compromisos, de las leyes y normas establecidas”.

- “Promover un ambiente de trabajo seguro y saludable para sus colaboradores y socios estratégicos, controlando los aspectos ambientales y riesgos en todas sus actividades, buscando así, el bienestar de la persona y del ambiente.

Misión

- “Obtener un producto normalizado que satisfaga los requerimientos del cliente, con la participación activa y segura de sus colaboradores y del ambiente, que garanticen la Calidad Total”.

Visión

- “Ser líderes en la Región Sur del país con vías de expandir a nuevos mercados en otras regiones, con productos de calidad, garantizando la seguridad de sus colaboradores y del ambiente”.

Valores Empresariales

- **Compromiso:** Sentir como propios los objetivos de la organización, previniendo y superando obstáculos que interfieran en el logro de estos con responsabilidad profesional y personal.
- **Respeto:** Tratar al otro como queremos ser tratados, reconociendo su dignidad, creencia, tradiciones, costumbres, derechos y moral.
- **Puntualidad:** Es poder terminar una tarea requerida o satisfacer una obligación antes o en un plazo anteriormente señalado, retrasarse es equivalente a demostrar desprecio por tiempo de otra persona.

3. Principales responsabilidades y funciones del Gerente General

- Conducir, analizar y evaluar las situaciones financieras y comerciales de la empresa
- Diseñar y ejecutar las políticas de operación de la empresa supervisando las acciones de producción, evaluando resultados y controlando las actividades logísticas.
- Ser agente activo para el desarrollo y mantenimiento de una buena imagen de la empresa.
- Evaluar y aprobar las políticas contables internas, que aseguren la aplicación de principios contables generalmente aceptados
- Mantener información actualizada de todos los asuntos legales y fiscales relacionados con la empresa
- Presentar informes del estado financiero mensualmente a la junta de accionistas
- Coordinar, controlar, evaluar la ejecución, avance y cumplimiento con los planes y programas de las diferentes áreas de la organización.
- Mantener informados a todos las jefaturas de las diferentes áreas sobre planes y proyectos que aseguren el desarrollo de la empresa
- Efectuar la revisión del sistema de gestión de calidad, que permita evaluar su adecuación y efectividad con relación a las necesidades de la organización; tomando las medidas correctivas necesarias.
- Convocar a reuniones semanales de coordinación con las diferentes áreas de la empresa para hacer un seguimiento de los avances; así como, de los problemas que puedan estar surgiendo a todo nivel.
- Lograr la motivación del personal para el buen desenvolvimiento de sus labores.

- Evaluar el seguimiento de los planes de acción para logro de los objetivos de calidad
- Aprobar compras de montos mayores en la ausencia del jefe de comercialización
- Debatir comprar de maquinarias en junta de accionistas
- Responsable del control de los ingresos y de la ejecución de los egresos de la empresas
- Controlar el efectivo, letras, cheques bancarios
- Revisar y llevar el control de cuentas corrientes
- Elaborar las conciliaciones bancarias
- Determinar la disponibilidad de efectivo
- Elaborar el presupuesto mensual ya proyección anual según el área
- Ejecutar pagos de planillas, proveedores, etc.
- Llevar el control de caja chica de las diferentes áreas.

4. Justificación

Como se indica en el punto anterior, el desempeño del gerente general de la organización implica un alto grado de responsabilidad y dedicación, considerando que tiene bajo su responsabilidad el éxito de la gestión de la empresa; considera además una alta capacidad de respuesta frente a los problemas y contingencias que pueden presentarse en el desarrollo de las actividades, teniendo en cuenta que su posición asume responsabilidades estratégicas con repercusión integral dentro de la organización.

En este sentido, el back up profesional recibido en la universidad ha permitido la consolidación integral en el cargo gerencial de la empresa. Dentro de este conocimiento adquirido en los cinco años de carrera, destaca apartados como:

- Planeamiento estratégico, cuya aplicación ha permitido el desarrollo y consolidación de la propuesta estratégica de la

empresa, además del establecimiento del plan estratégico de la empresa y los respectivos planes operativos anuales.

- Administración general, ha permitido el manejo general y a su vez la administración global de la empresa a través de las técnicas de gerencia general.
- Gerencia de ventas, ha brindado el soporte técnico para el manejo comercial de la empresa, así como el diseño de la planificación de ventas, su presupuesto y control de manera periódica.
- Marketing, de manera complementaria con el conocimiento de la gerencia de ventas, el marketing ha permitido el diseño y ejecución del plan estratégico de marketing anual, así como su monitoreo y evaluación.
- Contabilidad y finanzas, si bien es cierto la contabilidad es una rama especializada cuyo ejercicio es exclusivo de los profesionales de la contabilidad, ha sido importante tener un panorama general de la contabilidad a nivel gerencial para el manejo y control de los indicadores financieros de la gestión de la empresa.
- Administración de personal, el manejo de recursos humanos es importante dentro del desarrollo de la empresa, ya que se reconoce que el principal capital de una empresa lo constituye su recurso humano.
- Logística, elemento clave y estratégico en el desarrollo de la cadena de valor de la empresa; ha permitido desarrollar un manejo integral del proceso productivo de la empresa, asegurando la eficiencia de cada una de las etapas del proceso de gestión productiva.

5. Diagnóstico Inicial y Evaluación de Desarrollo

Es importante precisar que, como punto de partida de la labor realizada en la empresa, se realizó una evaluación basal o diagnóstico inicial, el

cual incluyó 13 factores relevantes dentro de la administración general de la empresa. Esta evaluación mostró un resultado 168 puntos sobre 232, lo que equivale a 72.41%. Con el mismo criterio, se realizó luego una evaluación de desarrollo la cual mostró un resultado de 209 puntos equivalente a 90.09%. Se aprecia una mejora absoluta de 41 puntos y una mejora relativa de 17.68 puntos porcentuales. El detalle se muestra en el siguiente cuadro:

	Base	Diagnóstico Inicial 2012		Evaluación de Desarrollo 2015	
		Calificación	%	Calificación	%
ORGANIZACIÓN					
Organigrama actualizado y conocido	4	4		4	
Responsabilidades documentadas y conocida por todos	4	4		4	
Visión y objetivos de mejora, desagregados y conocidos	4	4		4	
Liderazgo reconocido y comprometido con el proceso	4	4		4	
Equipo de implementación de sistemas de gestión de calidad	4	1		4	
Política de calidad conocida y entendida por todos	4	1		3	
Revisión del sistema de gestión de calidad	4	0		1	
INSTALACIONES					
Distribución de almacenes	4	4		4	
Limpieza, temperatura y seguridad	4	4		4	
Instrucciones de identificación, almacenamiento, manipulación y embalaje de productos críticos y en proceso	4	4		4	
Control de productos suministrados por el cliente	4	4		4	
Distribución de planta: ordenamiento lógico, identificación de zonas de tránsito, evacuación y ubicación de equipos de seguridad	4	4		4	
Condiciones adecuadas de los puestos de trabajo: iluminación, temperatura, humedad, ventilación ruidos y ubicación de equipos de seguridad y limpieza	4	4		4	
CONTROL DE DOCUMENTOS					
Manual de las BPMM: visión, declaración de la política de calidad, objetivos, procedimientos, instrucciones, registros, planes de calidad	4	0		4	
Procedimiento de control de documentos: revisión, aprobación, actualización, identificación de cambios	4	0		4	
PERSONAL					
Perfiles de competencia	4	4		4	
Entrenamiento inicial y programa de capacitación	4	4		4	
Registros de identificación, entrenamiento y actividad evaluación de desempeño del personal	4	4		3	
ACTIVIDADES DE MERCADEO INTERNACIONAL Y FINANZAS					
Registros: estructura de costos e indicadores financieros	4	4		4	
Manejo de clasificación arancelaria en la cual están comprendidos sus productos	4	4		4	

	Base	Diagnóstico Inicial 2012		Evaluación de Desarrollo 2015	
		Calificación	%	Calificación	%
Análisis FODA (fortalezas-opportunidades-debilidades-amenazas)	4	4		4	
Planificación: participación en actividades comerciales o que involucren el desarrollo de su imagen corporativa (procedimiento)	4	4		4	
El personal que atiende o atenderá la logística exportadora conoce y aplica adecuadamente todos los trámites que esta implica	4	4		4	
PLANEAMIENTO Y CONTROL					
VENTAS					
Proyecciones de ventas: definida, conocida por todos los afectados, se revisa y se ajusta si es necesario	4	4		3	
Procedimiento de revisión de contratos: coordinaciones para las ventas, incluye las modificaciones	4	4		3	
Retroalimentación del cliente	4	1		3	
COMPRAS					
Procedimiento de compras: productos críticos adquiridos según especificaciones técnicas	4	4		4	
Los registros de compra incluyen datos: descripción del producto, requisitos de aprobación, instrucciones de inspección.	4	4		3	
Control de proveedores: evaluación inicial, de desempeño, comunicación directa (de ser necesario). Aplica principalmente para productos críticos	4	4		3	
PRODUCCIÓN					
Diseño y desarrollo de productos: procedimiento que detallan revisión, verificación y validación. Muestras controladas	4			4	
Manejo de registros de entradas y salidas de los almacenes. Se aplican inventarios periódicos	4	4		4	
Proceso de producción: planeación, programación y seguimiento	4	4		4	
Plan de calidad: flujo completo del proceso producto, conocido por todos los involucrados	4	4		4	
Instrucciones de trabajo: detalle de método de trabajo	4	4		3	
Identificación del producto: trazabilidad	4	4		3	
Medición de la eficiencia del proceso de producción	4	4		2	
INSPECCION					
Procedimiento de inspección en actividades de recepción, proceso de producción y despacho	4	4		4	
Especificaciones técnicas de productos críticos. Sistema de muestreo confiable	4	4		3	
Especificaciones técnicas de producto en proceso, producto final, registros de inspección y re inspección	4	0		3	
Calibración o verificación : equipos de medición y ensayo, de ser necesario instrucciones de trabajo. Los equipos deben protegerse de daños y deterioro	4	0		4	
Identificación de productos no conformes	4	4		4	
Registro de los productos no conformes	4	4		4	
Autorización del uso de los productos no conformes	4	4		4	
MANTENIMIENTO					
Revisiones básicas internas a máquinas y equipos , comunicación cuando se identifica indicios de mal funcionamiento	4	0		4	

	Base	Diagnóstico Inicial 2012		Evaluación de Desarrollo 2015	
		Calificación	%	Calificación	%
Programa de mantenimiento preventivo por máquinas y equipos	4	0		3	
Registros de los mantenimientos: correctivos y preventivos. Identificación de máquinas o equipos fuera de uso	4	0		4	
HIGIENE Y SEGURIDAD					
Uso de equipos de seguridad	4	0		4	
Equipamiento de baños y vestidores: prevención de contaminación y dotación de un buen ambiente de trabajo	4	4		4	
Área de alimentación para el personal	4	4		4	
Ambiente de trabajo limpio	4	4		4	
Medicamentos y elementos de primeros auxilios	4	4		4	
AUDITORIAS INTERNAS					
Programa de auditorías de las BPMM	4	4		4	
Procedimiento de planificación y ejecución de auditorías internas	4	4		4	
Calificación del personal que apoya en la ejecución de las auditorías internas	4	1		3	
ANÁLISIS Y MEJORA					
Análisis de datos: satisfacción del cliente, conformidad del producto, comportamiento de los proveedores y de la empresa en el mercado	4	1		2	
Aplicación de técnicas estadísticas	4	1		3	
Mecanismos para detección de oportunidades de mejora	4	1		4	
Mecanismos para aplicación de acciones correctivas, preventivas y de mejora	4	1		2	
	232	168	72.41%	209	90.09%

Fuente: Investigación explicativa sobre las variables que determinan la competitividad de la industria manufacturera (<http://alexander-ingenieros.blogspot.pe>)

Elaboración: Propia

6. Principales Cambios y Beneficios

Respecto a los principales cambios:

- Mejora en la distribución de responsabilidades maximizado las funciones de cada colaborador, así como aumentando el nivel de disciplina dentro de las principales áreas: Producción, Comercialización Logística y Talento Humano. Su aplicación involucró un nivel de capacitación, compromiso y motivación intrínseca por parte de la Gerencia y el personal para el logro de cada uno de los objetivos planteados en cada procedimiento.

- Creación de formatos de seguimiento que permiten tener mediciones y estadísticas, y controlar el buen desarrollo de las actividades mediante metas claras en toda la organización con una visión conjunta. Los principales obstáculos que enfrentó su implementación fueron: i) falta de compromiso de todo el personal, ii) resistencia al cambio, iii) falta de competencias del personal en materia de calidad y iv) Priorización de la atención de los pedidos vs. la implementación de las BPMM.

Respecto a los principales beneficios:

- Determinación de la propuesta estratégica de la empresa: misión, visión y política de calidad claramente definidos.
- Mejora de la comunicación entre cliente interno y cliente externo.
- Mejora en la calidad de los procesos.
- Reducción de desperdicios y productos no conformes.
- Mayor control en los procesos de la empresa.
- Personal capacitado.
- Mejora en la capacidad de respuesta a sus clientes.
- Clientes más satisfechos.
- Evaluación periódica de proveedores de materias primas e servicios.
- Implementación de procedimientos e instructivos para la evaluación y control interno de las actividades del personal permitiendo al colaborador asumir su responsabilidad con mayor confianza.

7. Cuantificación de los Logros

- En relación a las ventas:

- Indicador principal: Total de ventas realizad en el año.
- Resultados: Las ventas éstas pasaron de S/. 7,350,953 en el año 2012 a S/. 7,838,294.44 en el año 2015, lo que resultado en un variación acumulada de 12.00% en cuatro años.
- En relación a la utilidad:
 - Indicador principal: Utilidad neta de la empresa.
 - Resultados: En el año 2012 se logró un rendimiento neto de 17% y en el año 2015 el rendimiento neto fue de 18%, lo que resultado en un variación acumulada de 1 punto porcentual y un margen promedio de utilidad de 14.25%.
- En relación al número de clientes:
 - Indicador principal: Número de clientes atendidos en un año.
 - Resultados: En el año 2012 fueron 95 y en el año 2015 se cerró con 165 clientes, lo que resultado en un variación acumulada de 73.68% en cuatro años.

8. Esquema Propuesto

Introducción

Capítulo I: La Empresa

- 1.1. Descripción General
 - 1.1.1. Reseña
 - 1.1.2. Política Empresarial
 - 1.1.3. Compromisos Empresariales
 - 1.1.4. Propuesta Estratégica
 - 1.1.5 Organización General de la Empresa
 - 1.1.5.1. Directorio
 - 1.1.5.2. Gerencia General
 - 1.1.5.3. Área de Contabilidad

- 1.1.5.4. Área de Producción
- 1.1.5.5. Área de Comercialización
- 1.1.5.5. Área de Logística
- 1.2. Graficando la Producción

Capítulo 2: Metodología y Marco Teórico

- 2.1. Metodología del Informe
 - 2.1.1. Aspectos Metodológicos
 - 2.1.2. Aplicación Metodológica
- 2.2. Marco Teórico
 - 2.2.1. Perspectivas Económicas
 - 2.2.2. El Sector Textil: Rubro Confecciones
- 2.3. Marco Conceptual
 - 2.3.1. El Programa de BPMM
 - 2.3.2. Competitividad
 - 2.3.3. La Cadena de Valor en Relación al Costo
 - 2.3.4. Diferenciación
 - 2.3.5. Tecnología y Competencia
 - 2.3.6. Requisitos de BPMM

Capítulo 3: Resultados del Informe

- 3.1. Cargo Desempeñado - Gerente Gral. (2012-2015): Func. y Resp.
- 3.2. Logros de la Gestión de la Gerencial 2012 – 2015
 - 3.2.1. Organización
 - 3.2.2. Control Documentario
 - 3.2.3. Gestión Comercial
 - 3.2.4. Sistema de Producción
 - 3.2.5. Sistema de Mantenimiento
 - 3.2.6. Programa de Higiene y Seguridad
 - 3.2.7. Programa de Auditorías Internas
 - 3.2.8. Sistema de Análisis y Mejoras
 - 3.2.9. Implementación de BPMM
- 3.3. Resultados Operativos Año a Año
 - 3.3.1. Ventas 2012 – 2015

3.3.2. Margen de Utilidad 2012 – 2015

3.3.3. Número de Clientes 2012 – 2015

Conclusiones

Recomendaciones

Propuesta

Bibliografía y Páginas Web

Anexos

9. Cronograma de Trabajo

Actividad	Mes	1				2				3			
	Semana	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Elaboración del Plan de Informe													
Presentación del Plan													
Aprobación del Plan													
Elaboración del Informe													
Presentación del Borrador del Informe													
Aprobación del Borrador													
Elaboración del Informe Definitivo													
Presentación del Informe Definitivo													
Sustentación del Informe Definitivo													
Aprobación del Informe Definitivo													

10. Bibliografía

- **Ivancevich, J. (1999)** *Gestión, Calidad y Competitividad*. Madrid, España. Editorial Nuevo Mundo.
- **Koontz, H. - Weihrich, H. (2008)** *Administración: Una Perspectiva Global*. International Academy Of Managment, EE UU.
- **Lamb, Ch. - Hair, J. - McDaniel, C. (2008)** *Marketing*. Los Angeles - EE UU. Cerngaje Learning Editores,
- **Mintzberg, H. - Quinn J. (2005)** *El Proceso Estratégico*. Ciudad de México – México. Pearson Education.
- **Porter, M. (2000)** *La Ventaja Competitiva: Creación y Sostenibilidad de Un Desempeño Superior*. México. Editorial Continental. México.

- **Porter, M. (2005)** *La Estrategia Competitiva*. Nueva Orleans – EE UU. Harvard Business School.
- **Programa Exporta Perú, Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo – PROMPERU (2010)** *Buenas Prácticas de Mercadeo y Manufactura (BPMM)*. Lima-Perú. Editorial de Promperú.

11. Web Sites

- [Confecciones Paretto S.A.C. \(www.confeccionesparetto.com\)](http://www.confeccionesparetto.com).
- [PROMPERÚ \(www.promperu.gob.pe\)](http://www.promperu.gob.pe).
- [REMYPE \(www.crecemype.pe\)](http://www.crecemype.pe).

12. Artículos Web

- Artículo: Las Perspectivas de Crecimiento Económico en el Perú – 2015. José Linares Gallo. Junio, 2015.
<http://joselinaresgallo.com/las-perspectivas-del-crecimiento-economico-en-el-peru-2015/>.
- Artículo: Desafíos y Experiencias del Sector Textil y Confecciones. Universidad de Lima – 2016.
http://www.ulima.edu.pe/ulima/noticias/_desafios-y-experiencias-del-sector-textil-y-de-confecciones.
- Artículo: Informe Anual de EY – Building a Better Working World, 2015.
<http://www.ey.com/PE/es/Home>.
- Artículo: Informe de Coyuntura Multi-Anual /América Economía, 2015.
<http://www.americaeconomia.com>

- Artículo: BPM, Desarrollo de Soluciones, 2014.
http://www.ibm.com/support/knowledgecenter/es/SSAVUV_7.5.1/com.ibm.websphere.wesb.programming.doc/topics/cdev_pgbusint.html
- Artículo: Desarrollo Organizacional, 2013.
<http://www.losrecursoshumanos.com/desarrollo-organizacional-concepto/>
- *Reporte Situacional de la Cámara de Comercio e Industria de Arequipa, Diciembre-2015.*
<http://www.camara-arequipa.org.pe>
- *Perspectivas de la Economía Regional 2015-2016 – Aurum Consultoría & Mercado*
<http://www.aurumperu.com>

