



FACULTAD DE INGENIERÍA Y ARQUITECTURA  
ESCUELA PROFESIONAL DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

**PROPUESTA DE MEJORA DE LA CADENA DE SUMINISTRO DE  
LA EMPRESA LINEA SPORT E.I.R.L. MEDIANTE LA  
METODOLOGÍA PHVA**

**PRESENTADA POR  
JIMMY BRANNER VALLE ARIAS**

**ASESOR**

**GUILLERMO AUGUSTO BOCANGEL MARÍN  
EDUARDO JOSÉ CIEZA DE LEÓN TUESTA**

**TESIS**

**PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE INGENIERO INDUSTRIAL**

**LIMA – PERÚ**

**2016**



**CC BY-NC**

**Reconocimiento – No comercial**

El autor permite transformar (traducir, adaptar o compilar) a partir de esta obra con fines no comerciales, y aunque en las nuevas creaciones deban reconocerse la autoría y no puedan ser utilizadas de manera comercial, no tienen que estar bajo una licencia con los mismos términos.

<http://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>



**ESCUELA PROFESIONAL DE INGENIERÍA INDUSTRIAL**

**PROPUESTA DE MEJORA DE LA CADENA DE SUMINISTRO  
DE LA EMPRESA LINEA SPORT E.I.R.L. MEDIANTE LA  
METODOLOGÍA PHVA**

**TESIS**

**PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE INGENIERO INDUSTRIAL**

**PRESENTADA POR**

**VALLE ARIAS, JIMMY BRANNER**

**LIMA – PERÚ**

**2016**



## ÍNDICE

RESUMEN	III
ABSTRACT	V
INTRODUCCIÓN	VII
CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO	1
1.1 Marco contextual	1
1.2 Marco conceptual	4
1.3 Marco legal y normativo	17
1.4 Estado del arte: casos de éxito	19
CAPÍTULO II. METODOLOGÍA	28
2.1 Material y métodos	28
2.2 Desarrollo del proyecto	36
CAPÍTULO III. PRUEBAS Y RESULTADOS	110
3.1 Etapa verificar	110
3.2 Etapa actuar	128

CAPÍTULO IV. DISCUSIÓN Y APLICACIONES	150
CONCLUSIONES	152
RECOMENDACIONES	155
FUENTES DE INFORMACIÓN	157
ANEXOS	160

## RESUMEN

Esta tesis se desarrolla en la empresa peruana LINEA SPORT E.I.R.L., dedicada a la confección y venta de prendas deportivas a nivel nacional desde el 2006, la problemática analizada en esta empresa está basada en su deficiente cadena de suministros, lo que le genera una baja rentabilidad.

El objetivo principal de este proyecto es mejorar los procesos y procedimientos en la cadena de suministro de la empresa, utilizando la metodología del ciclo de Deming, también llamada ciclo PHVA, para garantizar un incremento en la rentabilidad empresarial de la línea del Producto Patrón (conjunto y polo deportivo). La metodología propuesta fue complementada con herramientas de mejora continua como 5S y otras, las cuales mostraron un claro diagnóstico, planeamiento, desarrollo y resultado.

Con la implementación de la solución propuesta se logró mejorar los procesos y procedimientos en la cadena de suministro de la empresa, lo que generó un incremento del 246% en la rentabilidad de la línea del Producto Patrón de la empresa. Asimismo, la evaluación económica y

financiera en el VAN, TIR y B/C mostraron valores positivos, por lo que se concluyó que la implementación del proyecto es factible.

Palabras claves: cadena de suministros, PHVA, eficiencia, rentabilidad, Producto Patrón

## **ABSTRACT**

This thesis is developed in the Peruvian company LINEA SPORT E.I.R.L., it is dedicated to the manufacture and sale of sportswear nationwide since 2006, the analyzed problem in this company is based on its deficient supply chain, which generates a low profitability.

The main objective of this project is to improve processes and procedures in the company's supply chain, using the Deming cycle methodology, also called PDCA cycle, in order to guarantee a profit increment of company's Master Product line (sport set and T-shirt). The proposed methodology was complemented with continuous improvement tools such as 5S and others, which showed a clear diagnosis, planning, development and result.

Once the proposed solution was implemented, it was possible to improve processes and procedures in the company's supply chain, this generated a profit increment of 246% in the company's Master Product line. Likewise, the economic and financial evaluation in NPV, IRR and B/C showed

positive values, so it was concluded that the project implementation is feasible.

Keywords: supply chain, PDCA, efficiency, profitability, Master Product

## **INTRODUCCIÓN**

El presente proyecto “Propuesta de mejora de la cadena de suministros de la empresa LINEA SPORT E.I.R.L. mediante la metodología PHVA” permite implementar una cadena de suministros ideal para una empresa de confección y comercialización textil.

La empresa se encuentra en un mercado en expansión y debido a ello se crearon nuevas áreas para cumplir con la demanda, motivo por el cual la empresa presenta problemas en las unidades de gestión de la cadena de suministros ya que no posee controles para ello. Por lo cual la problemática radica en la deficiencia en la cadena de suministros. Este proyecto tiene el soporte de la Gerencia general para todos los trabajos que se requieran para su mejora.

Mediante un diagnóstico adecuado y utilizando las herramientas necesarias, se propone la implementar el ciclo de Deming, utilizando la metodología PHVA, para enriquecer la cadena de suministros de la empresa y así permitir una control adecuado en toda la línea desde la adecuada adquisición de la materia prima e insumos, confección eficaz y eficiente,

distribución interna en los tiempos necesarios, almacenamiento con una alta rotación y tiempos de entrega adecuados en las ventas, para lograr la satisfacción del cliente interno y externo, además de aumentar la rentabilidad de la empresa.

Se encontraron limitaciones como la resistencia al cambio por parte de los operarios por premisas erradas y en contra del proyecto, que surgieron durante el diagnóstico y planeación de cambios dentro de la cadena de suministros de la empresa.

El presente plan de gestión ataca a la problemática principal los cuales cuentan con un diagnóstico previo y aplicando las estrategias descritas líneas más adelante se llega a mejorar la rentabilidad.

## **CAPÍTULO I**

### **MARCO TEÓRICO**

En este capítulo se evidenciará los principales conceptos con los cuales se desarrollará el presente proyecto ubicado en el sector textil, se explicará el entorno macro en el cual se encuentra la firma. Además, se definirá el marco legal y normativo, los cuales la empresa tendrá que cumplir; y, se analizará el estado del arte, reflejado en cinco casos de éxito relacionados al sector, el éxito de la aplicación de la metodología y herramientas de mejora continua.

#### **1.1 Marco contextual**

##### **1.1.1 Situación actual del sector textil y confección nacional**

De acuerdo con datos del Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) al 2015, el sector textil en el Perú es considerado como uno de los motores de desarrollo en la economía nacional y un gran creador de trabajo manufacturero, que utiliza en mayor parte los recursos naturales del país, con tal sustento el sector de la confección textil demanda a otros sectores como al sector agrícola con el cultivo de algodón, al sector ganadero con la obtención de lanas y otros, al sector de la industria

plástica con insumos, al sector de industria química y otros; Asimismo, el sector textil participa con el 1.9% del PBI y la producción textil disminuyó sostenidamente en 0.6% desde mediados del 2011 al 2015. Dicha situación afecta gravemente puestos de trabajo directa e indirectamente que, según cifras del INEI, suman 2.8 millones de personas que dependen del sector confección textil.

La confección textil más importante del país se centra principalmente en el emporio gamarra, el cual genera puestos de trabajo directa e indirectamente. Según la Sociedad Nacional de Industrias (SNI), la confección se redujo en 4.9% entre el 2010 y 2015. Dichos datos expresan que la industria local de confecciones está en riesgo debido a diferentes factores que se muestran en el emporio gamarra. El mayor problema es la competencia desleal y el comercio ambulatorio.

#### **1.1.1.1 Importación en el sector textil**

Según la Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria (SUNAT), el sector de la confección textil en el emporio gamarra se vio invadida en los últimos años de prendas importadas asiáticas, principalmente de china, los cuales ingresan con precios subvaluados, dumping o por contrabando; la importación proveniente de China asciende al 70.3% del total de las importaciones que entran al país, la confección textil se ve afectada directamente ya que los insumos importados tienen aranceles a diferencia de los productos terminados que están libres de aranceles provenientes de China.

#### **1.1.1.2 Exportación en el sector textil**

La situación actual en cuanto a las exportaciones del sector textil está desprotegida por el gobierno que regula la misma, ya que actualmente los aranceles están dificultando dicha actividad.

Según la SUNAT las exportaciones de confecciones en el año 2013 fueron de US\$ 1,375 millones, los cuales disminuyeron en el año 2015 a US\$ 896 millones.

### **1.1.1.3 Proyecciones respecto al gobierno actual**

Según el Comité Textil del Perú, el sector textil tiene un gran potencial para mejorar para así competir de manera leal y transparente con productos nacionales e internacionales, con la ayuda del gobierno que fomente una política de estado y que rechace la competencia desleal con importaciones con dumping y subvaluados. Asimismo, la Municipalidad de la Victoria y la Municipalidad de Lima fiscalicen un entorno de competencia leal respecto al comercio ambulatorio.

El actual presidente, Pedro Pablo Kuczynski, en campaña prometió brindar un entorno de condiciones igualitarias de competencia, ello favorecería al sector en gran medida. Además, el Comité Textil del Perú propone más contribución del estado y modificar el sistema de recaudación de impuestos.

La empresa LINEA SPORT E.I.R.L. en el mercado textil de prendas deportivas se encuentra en un mercado en expansión, debido al gran impulso que hoy en día se van realizando referente a “mantener el cuerpo y la mente sana”, es gracias a los maratones y diferentes eventos deportivos que realizan las municipalidades para difundir el deporte como la mejor manera de mantenernos sanos. Con esta investigación se espera mejoras para la empresa, de tal forma que le permitirá satisfacer el incremento de la demanda que se originará debido a este nuevo cambio de mentalidad en todos los peruanos y de competencia formal frente a productos extranjeros.

## 1.2 Marco conceptual

### 1.2.1 Productividad, efectividad, eficiencia y eficacia.

- Productividad: puede definirse como el grado de aprovechamiento de los recursos disponibles (entradas) como son: materiales, maquinarias, equipos, tecnología, personal y métodos de trabajo para obtener bienes o servicios finales (salidas). Este grado de aprovechamiento puede ser catalogado también como “rendimiento”, matemáticamente calculada como el cociente de producción entre recursos; permitiéndonos así, el poder disponer de una variable cuantitativa que permita medir para así controlar y posteriormente mejorar el ritmo de trabajo y utilización de los insumos.
- Efectividad: Consiste en obtener los resultados programados en el tiempo y con el mínimo costo; es decir, hacer lo correcto de manera exacta y sin desperdicios de tiempo o dinero.
- Eficiencia: Consiste en emplear racionalmente los recursos que se tiene para poder alcanzar una meta; es decir, la capacidad que tiene una máquina, persona o método para alcanzar una meta empleando un mínimo de recursos y tiempo.
- Eficacia: Es la obtención del resultado esperado tras la ejecución de pasos establecidos; es decir que, al alcanzar un objetivo propuesto se entiende que somos eficaces. Se conoce también como alcanzar los objetivos generando valor agregado para la empresa.

(Belcher, 1992)**Indicador**

Instrumento para la medición de un parámetro cuantitativo el cual muestra el valor que mantiene una actividad o servicio respecto a una meta. Debe ser definido en su descripción, claro y enfocado a los objetivos generales de la organización. (Abad, 2014)

### **1.2.3 Cadena de suministros**

La cadena de suministros, también llamado “*Supply Chain (SC)*”, estructura a las áreas de una empresa u organización, abarcando actividades relacionadas con el transporte de los bienes, comenzando desde el abastecimiento de la materia prima hasta el último usuario. Contempla la adquisición, preferencia, preparación para la producción, manejo de stocks, almacenes y la atención al cliente. (Chopra & Meindl, 2013)**Implantar con éxito una filosofía de SC**

Para implantar una filosofía de Cadena de Suministros exitosamente se indican las siguientes actividades:

- Afiliar a los procesos de gestión a los proveedores y clientes.
- Distribuir información en toda la cadena de suministros.
- Distribuir riesgos y beneficios.
- Fomentar la colaboración en las operaciones de la cadena de suministros.
- Distribuir las metas y enfoque en la atención al usuario final.
- Participación de procesos, que arranca con el abastecimiento, seguido a la manufactura y culmina en la distribución.

(Pires & Carretero, 2007)

#### **1.2.3.2 Estrategias para la cadena de suministro**

Para implementar estrategias de SCM debemos de coordinar relaciones entre empresas con un mismo propósito,

optimizar los canales de proveedores, manufactura y transporte, aumentar la producción de bienes y servicios, suavizar las relaciones con los clientes, concientizar a la Gerencia que la administración de operaciones permite crear y fortalecer ventajas competitivas. (Chopra & Meindl, 2013)

### **1.2.3.3 Incorporación de tecnología de información**

Referido a la inclusión de hardware, software y la asignación de recursos en redes de comunicación, para lo cual se dispone: Rediseño e integración de procesos principales como gestión de pedidos, distribución, transporte y entrega, con una buena infraestructura informática adecuada, Adopción de herramientas útiles para toda la cadena, desde la planificación de recursos hasta la distribución y transporte. (Chavez & Torres-rabello, 2014)

## **1.2.4 Metodología de mejora continua**

### **1.2.4.1 Ciclo de Deming**

También llamado el Ciclo de Deming, ciclo PHVA o de la mejora continua. El cual establece lo siguiente en sus Etapas.

#### **1.2.4.1.1 Planear**

Etapa inicial, se identifica la problemática principal y se establecen un plan de acción.

#### **1.2.4.1.2 Hacer**

Se realiza lo planificado y se establecen acciones correctivas con las medidas que no guarnan congruencia entre lo real y lo planificado.

#### **1.2.4.1.3 Verificar**

Se comparan los resultados obtenidos entre lo ejecutado y lo planificado, se identifican los errores que aún persisten y se establecen acciones correctivas.

#### **1.2.4.1.4 Actuar**

Se ejecutan las acciones correctivas permitiendo la reducción de costos, aumento de productividad, disminución de precios, aumento en la partición del mercado e incremento de la rentabilidad empresarial.

(Deming, 1989)

### **1.2.5 Herramientas de mejora continua**

Las metodologías de mejora continua no encontrarían su razón de ser si no hicieran uso de una gran variedad de herramientas estadísticas y esquemáticas que permiten identificar y calcular de manera efectiva el objeto de estudio, a continuación, se describirá las utilizadas dentro del análisis de ingeniería del proyecto.

#### **1.2.5.1 Las 5S**

Las 5s es una herramienta de mejora continua que consiste en desarrollar actividades de orden y limpieza para proceder a la detección de anomalías, que por su sencillez permite la

interacción de todo el personal en la empresa, contribuyendo con la seguridad y salud en el trabajo.

Según Rey S (2005), El método organizacional de las 5S son unos principios japoneses, Cada uno de los cuales se aplica de manera secuencial hasta crear el hábito en las personas, equipos y en la misma organización.

- Seiri: Tiene como fin eliminar el espacio de trabajo que sea inútil, y todo aquello que no sea realmente necesario. Un criterio difundido para el Seiri, es categorizar de acuerdo a la frecuencia de uso; por ejemplo: todo lo que se utiliza una vez al año, de lo restante, lo que se utiliza menos de una vez al mes y así sucesivamente, hasta identificar lo verdaderamente indispensable y que por ende, debería estar en un lugar visible y accesible.
- Seiton: El fin de este paso, es organizar el área de trabajo de manera eficaz. Luego del Seiri, los objetos se colocan en ubicaciones de acuerdo a la frecuencia de uso, forma y necesidad, evitando las pérdidas de tiempo y de energía.
- Seiso: Busca mejorar los estándares de limpieza de las áreas, luego de los dos pasos anteriores, aplicar el Seiso es más sencillo, es necesario en este caso llevar un registro de lo necesario y de lo no indispensable, para aplicar el Seiso de manera adecuada. La aplicación correcta del Seiso reduce la probabilidad de accidentes, la cantidad de inspecciones y desperfectos con causales de esta índole.
- Seiketsu: Tiene como fin anticipar y corregir la suciedad y el desorden, para aplicar el Seiketsu, es necesario la capacitación al personal sobre

la herramienta, estandarizar los métodos operativo e identificar las zonas del Seiton.

- Shitsuke. El objetivo de Shitsuke es fomentar la disciplina en el cumplimiento de las 5s, donde todo el personal debe sentirse participe y estar capacitado adecuadamente para aplicar las 5s en su área de trabajo.

Según Vargas (2004) para implementar las 5'S debemos de realizar lo siguiente:

- Fase uno (LIMPIEZA INICIAL): Consiste en aplicar una limpieza a fondo de todo el lugar de trabajo y se retira lo que no sirve del lugar de trabajo.
- Fase dos (OPTIMIZACIÓN): Consiste en optimizar el espacio de trabajo, mantener un orden coherente y disminuir la ubicación de posibles puntos de suciedad.
- Fase tres (FORMALIZACIÓN): Se procede con formalizar mediante procedimientos y/o normas las actividades indicadas anteriormente para garantizar la minimización de puntos de suciedad e incrementar las gamas de limpieza.
- Fase cuatro (PERPETUIDAD): Sostener las buenas prácticas alcanzadas para garantizar la mejora continua.

Se tomará como diagrama ideal lo que se presenta en la Tabla 1, relacionando las 5'S con cuatro faces descritas anteriormente.

*Tabla 1*  
*Diagrama de 5'S por fases*

DIAGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN POR FASES DE LAS 5'S				
5'S	Etapa o pasos			
	Fase 1	Fase 2	Fase 3	Fase 4
	Limpieza inicial	Optimización	Formalización	Perpetuidad
Separa lo innecesario	Separar lo que sirve de lo que no sirve.	Clasificar lo que sirve de lo que no sirve.	Determinación de normas de orden.	Estabilizar
Situar necesarios	Eliminar lo que no sirve.	Establecer un orden.	Publicación de las normas.	Mantener
Suprimir suciedad	Limpieza de los ambientes.	Ubicar puntos de suciedad y minimizarlos.	Identificación de puntos de suciedad y establecer medidas de control	Mejorar
Señalizar anomalías	Desechar lo no higiénico.	Determinar los puntos de suciedad.	Establecer grados de limpieza	Evaluar (Auditoría 5'S)
Seguir mejorando	Mantener la disciplina de las 5'S, aplicando la metodología, formatos y procedimientos establecidos.			

Adaptado por el autor del Manual de implementación programa 5's

### 1.2.5.2 Las 7 herramientas de la calidad

Según Montgomery (2004), las herramientas de la calidad permiten resolver problemas, mejorar la capacidad y estabilidad de los procesos; estas herramientas son: Histograma, hoja de verificación, gráfica de Pareto, diagrama de Ishikawa, diagrama de concentración de defectos y cartas de control.

### 1.2.5.3 Análisis modal de fallos y efectos - AMFE

Según Rubio (2012) la razón principal del AMFE consiste en evidenciar las causas de falla antes de que estas sucedan, fomenta evaluar el proceso, diseño, sistemas y/o servicio en cuanto a las distintas formas en que ocurrirán los fallos.

En la utilización de esta herramienta, se realiza con tres factores para la evaluación y determinación; la primera, ocurrencia del fallo (frecuencia); la segunda, la gravedad (cuan grave es el fallo) y la tercera, la detección (percepción del fallo). Todo ello expresado por un valor de número de prioridad de riesgo (NPR) y es determinado por la siguiente formula:

- $NPR = \text{Grado de Ocurrencia} * \text{Severidad} * \text{Detección}.$

Con el NRP se establece la prioridad en la cual debe atacarse cada fallo evaluado, identificando los ítems críticos; para así realizar la revisión de las medidas planificadas con el fin de minimizar la probabilidad del fallo.

### **1.2.6 Planeamiento estratégico**

Definido como la estructura para formular, ejecutar y evaluar las decisiones multifuncionales que darán el soporte a la organización para alzar sus metas. Asimismo, algunos beneficios son:

- Otorgar a las empresas la toma de las riendas en la planeación de su futuro; es decir, la organización establece actividades, hace el seguimiento e influye en ellas de manera que lidera su camino.
- Promover la información interdisciplinaria; es decir, reforzar la comunicación entre áreas.
- Establecer reglas para todos los integrantes de la organización.

(Fred, 2008)

### **1.2.6.1 Misión, visión y valores**

El planeamiento estratégico indicado por Fred (2008) está comprendido por:

- Misión; tiene un enfoque interno, indica el porqué de la existencia de la empresa, describe cómo afrontará la competencia y generará valor a los clientes.
- Visión; define las metas a mediano y largo plazo. Se orienta a ser externo y dirigido el mercado, refleja lo que a la organización le gustaría ser.
- Los valores; describe los principios, ideales, filosofía de la firma creando un compromiso en el planeamiento estratégico.

### **1.2.7 Balanced Scorecard - BSC**

Según Kaplan & Norton (2009), el cuadro de mando integral llamado también Balanced Scorecard, es una estructura creada para constituir indicadores enfocados al planeamiento estratégico. Los cuales permiten: catalogar la estrategia y hacer el seguimiento, informar la estrategia a la firma, orientar las metas con la estrategia, asociar las metas estratégicas con los presupuestos anuales y objetivos a largo plazo, determinar y alinear las iniciativas estratégicas, hacer seguimiento estratégico periódico y sistemático, conseguir el *feedback* para mejorar la estrategia.

### **1.2.8 Financiamiento**

Radica en la generación de recursos financieros y activos (tangibles e intangibles) de un distinto origen para volver

factible un proyecto. (Rodríguez, Bao, & Cárdenas, 2005)**Fuentes de financiamiento**

Dentro de las fuentes del financiamiento, encontramos dos, las cuales son:

- Financiamiento Interno: Almacenamiento o autofinanciación por enriquecimiento propio (ingresos retenidos), amortizaciones, provisiones y previsiones (autofinanciación por mantenimiento). Esta fuente de financiamiento interno está dirigida a empresas que ya se encuentran operando en el mercado y deriva principalmente de excedentes de operaciones.
- Financiamiento Externo: Recursos financieros adquiridos por diversas fuentes, que son cogidos o producidos en el mercado de dinero y/o capitales. En general, la financiación inicial del proyecto está orientada a mediano o a largo plazo.

(Rodríguez, Bao, & Cárdenas, 2005)

#### **1.2.8.2 Estructura de la inversión inicial del proyecto**

Se muestra a continuación los diferentes conceptos en el ámbito de inversión financiera que se utilizarán en el presente proyecto.

##### **1.2.8.2.1 Activos tangibles**

Comprendido por los activos físicos (bienes de capital) requeridos para dar inicio a las operaciones del proyecto. Son bienes de capital los que se emplean en el proceso de producción para generar otros bienes, su principal característica es que

dura más de un ejercicio productivo y son afectos a la depreciación. (Rodríguez, Bao, & Cárdenas, 2005)

#### **1.2.8.2.2 Activos intangibles**

Referidos a los activos inmateriales, al ser inmaterial no está sujeta a depreciación; si no que, contablemente se amortiza. La inversión en estos activos está relacionada con la adquisición de derechos, patentes, entre otros indispensables para el proyecto. (Rodríguez, Bao, & Cárdenas, 2005)

#### **1.2.8.2.3 Capital de trabajo**

El capital de trabajo es inherente a corto plazo, debido a que este está determinado como el activo circulante menos el pasivo circulante. Adicional a ello el capital de trabajo está orientado a los gastos o al capital extra el cual es diferente a la inversión en activos tangibles e intangibles. El capital de trabajo son recursos financieros necesarios para el arranque del proyecto y/o del proceso productivo. (Rodríguez, Bao, & Cárdenas, 2005)

#### **1.2.8.2.5 Imprevistos**

Los imprevistos son esenciales para afrontar aquellos desembolsos financieros no contemplados, estos suelen determinarse como un porcentaje de las inversiones en activos tangibles los cuales se pueden considerar desde 5% a 15%, el cual dependerá de la actividad económica de la firma. (Rodríguez, Bao, & Cárdenas, 2005)

#### **1.2.8.2.6 Valor residual**

También llamado valor de desecho, este valor está determinado como el valor de mercado que tiene un activo después de la depreciación. (Rodríguez, Bao, & Cárdenas, 2005)

#### **1.2.8.2.7 Flujos de caja**

Los análisis de flujo de caja que se detallan a continuación basados el libro Formulación y evaluación de proyectos industriales de Rodríguez, Bao & Cárdenas (2005) muestran lo siguiente:

- Flujo de caja operativo: Obtenido de la diferencia entre las proyecciones de los ingresos y egresos de efectivo durante un periodo establecido, dentro como ingresos encontramos a los que se generaron por la venta del producto y subproductos; y, dentro de los egresos encontramos a los costos de producción, gastos de ventas, gastos administrativos, depreciación de tangibles y amortización de intangibles.
- Flujo de caja de capital: Contempla la inversión en activos tangibles e intangibles, capital de trabajo, valor residual y recuperación del capital.
- Flujo de caja económico: No considera ingresos y egresos de dinero que se relacionan con el financiamiento por terceros (prestamos). Por lo cual, se asume que la inversión del proyecto se financió globalmente por recursos propios.
- Flujo de caja financiero: Considera ingresos y egresos de efectivo del financiamiento de la inversión con capital de terceros, incluye

préstamos, amortizaciones, intereses y el efecto tributario del interés del préstamo.

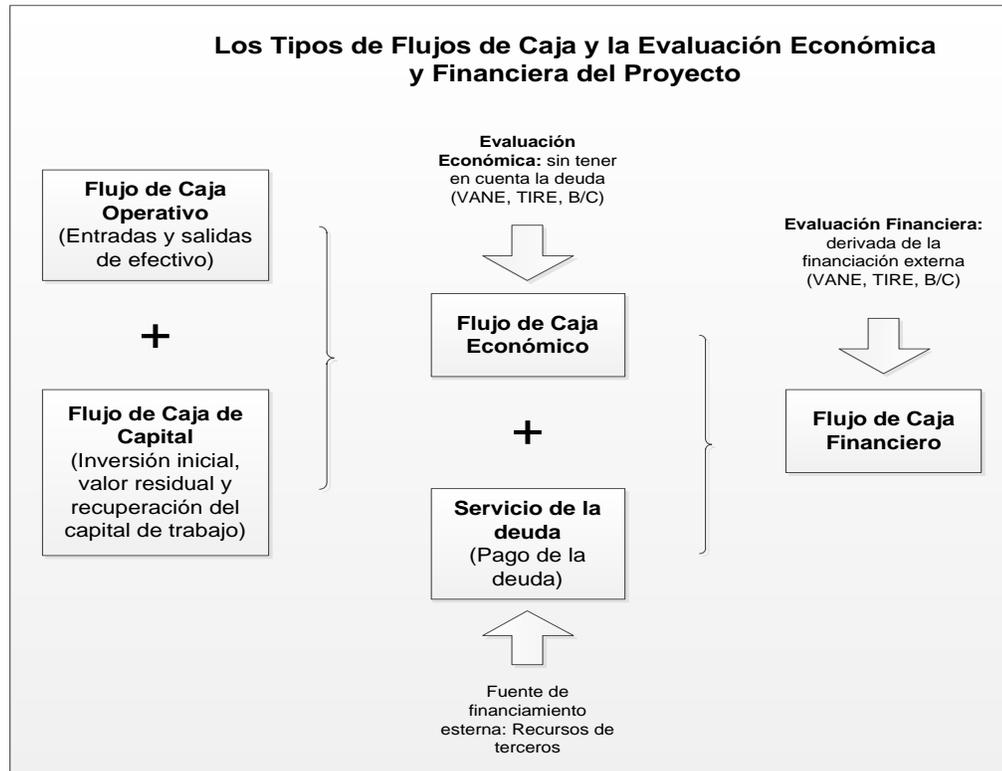


Figura 1: Los tipos de flujos de caja y la evaluación económica y financiera  
Fuente: Formulación y Evaluación de Proyectos Industriales

#### **1.2.8.2.8 Criterios financieros de evaluación**

Aquellos criterios de decisión para determinar la viabilidad del proyecto:

- Valor actual neto (VAN)
- Tasa interna de retorno (TIR)
- Relación Beneficio – Costo (B/C)
- Periodo de recuperación de la inversión (PRI)

### **1.3 Marco legal y normativo**

Se manifiesta a continuación la normativa legal vigente aplicable al sector textil en los ámbitos de SSOMA.

#### **1.3.1 Organismos relacionados con seguridad y salud en el trabajo**

A nivel internacional, el organismo más conocido regulador de los diversos temas en materias de seguridad y salud en el trabajo es la “Organización Internacional del Trabajo” (OIT), que cuenta con sede en Lima – Perú, en coordinación con los organismos nacionales reguladores de la SST, desempeña sus actividades planteando convenios, asesorías y brindando recomendaciones en materia de seguridad, salud en el trabajo e higiene industrial.

A nivel nacional existen dos instituciones estatales relacionadas a la seguridad y salud en el trabajo y la higiene industrial, las cuales son el ministerio de trabajo y promoción del empleo (MINTRA) y la superintendencia nacional de fiscalización laboral (SUNAFIL). Estas instituciones se encargan de establecer leyes y normas; y, supervisar

el cumplimiento de estos para garantizar un adecuado ambiente de trabajo en el territorio nacional.

### **1.3.2 Leyes y reglamentos en seguridad y salud en el trabajo**

- Ley N° 29783, “Ley de Seguridad y Salud en el Trabajo”.
- DS N° 005-2012-TR, “Reglamento de la ley 29783”.
- Ley N° 30222, “Ley que modifica la Ley 29783”.
- DS N° 006-2014-TR. Reglamento que modifica el reglamento de la Ley N° 29783.
- Resolución Ministerial N° 148-2007-TR, “Reglamento de Constitución y Funcionamiento del Comité de Seguridad y Designación y Funciones del Supervisor de Seguridad y Salud en el Trabajo”. Norma NFPA 10, “Extintores Portátiles Contra Incendios”
- Norma Técnica Peruana (NTP) 399.010-1:2004, “Señales de Seguridad”
- Norma Técnica Peruana (NTP) 399.011:1974, “Símbolos, Medidas y disposición (arreglo, presentación) de las señales de seguridad”.

El proyecto de mejora contempla el cumplimiento de los requisitos mínimos establecidos en las leyes y decretos descritos anteriormente, como la elaboración y cumplimiento de los ocho registros obligatorios del “Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo - SGSST”, designación del supervisor de seguridad y salud ocupacional, cumplimiento de las cuatro capacitaciones al año en materia de seguridad y salud en el trabajo. No abarca el cumplimiento de seguridad para trabajos de riesgos debido a que el giro de la empresa no está clasificada como actividad productiva de riesgo (Resolución Ministerial N° 090-97-TR/DM, “Registro de entidades que desarrollan actividades de riesgo”) ni abarca el cumplimiento de los exámenes médicos ocupacionales debido a

que se encuentra fuera del alcance del proyecto. Además, el proyecto de mejora sigue las directrices de las “Normas Técnicas Peruanas” para la ubicación, tipo de los extintores y señalización de ambientes de trabajo.

### **1.3.3 Leyes y reglamentos en el medio ambiente en el sector textil**

- Ley N° 27314, “Ley General de Residuos Sólidos”.
- Decreto Supremo N° 057-2004-PCM, “Reglamento de la ley 27314”.
- Norma NFPA 704, “Señalización de Materiales de Riesgo”

El proyecto de mejora sigue las directrices de la señalización, clasificación y segregación de los residuos generados en la actividad económica de la empresa, más no de la evacuación de estos residuos debido al alcance de este proyecto.

## **1.4 Estado del arte: casos de éxito**

Se plasma a continuación los diferentes casos de éxitos que implementaron el ciclo de Deming y mejoraron la cadena de suministros en el sector textil y manufactura en general.

### **1.4.1 Caso 1: mejora de productividad en una empresa textil**

Según Arana (2014), quien desarrolló la tesis pregrado “Mejora de la productividad en el área de producción de carteras en una empresa de accesorios de vestir y artículos de viaje”, se manifiesta lo siguiente.

#### **1.4.1.1 Análisis de la situación actual**

La firma de la industria textil productora y comercializadora de carteras, maletas y maletines para todos sus puntos de venta.

Ésta empresa evidenciaba problemas de deficiencia en su control y normalización de las actividades de trabajo del área productiva, bajo nivel de calidad de productos y bajo nivel de productividad, aparentemente debido al crecimiento constante de la cartera de clientes.

#### **1.4.1.2 Situación de cambio**

Dada la oportunidad de mejora, el responsable de desarrollar el proyecto en la empresa CLAS COMPLEMENT S.R.L. evaluó distintas actividades de mejora y por ende optaron por implementar el Ciclo de Deming.

Se planteó para la empresa en estudio, implementar diversas metodologías de mejora para impulsar la productividad de la empresa.

#### **1.4.1.3 Implementación de la metodología PHVA**

El primer paso que realizó el responsable de desarrollar el proyecto fue utilizar herramientas de mejora en las Etapas Planear y Hacer del ciclo de Deming: 5 *Whys*, AMFE, formato de Verificación de las 5S, QFD (Primera y segunda casa), evaluación de las 5S, costos de calidad.

El segundo paso que realizó fue hacer las verificaciones apoyado nuevamente por herramientas de mejora en la fase verificar del PHVA: Programa de mejora continua, programa produciendo ideas, QFD (Tercera y cuarta casa), verificación AMFE.

El tercer paso que realizo fue la Etapa Actuar del ciclo de Deming: Cartas de control, informe de Resultados *Taguchi*, verificación de resultados efectividad y productividad.

Posteriormente a la mejora se pudo observar un aumento de la productividad en 0.68%. Se determinó además que la opción óptima para el diseño del producto disminuyendo las pérdidas e incrementando la satisfacción del cliente sería: Espesor de forro menor a 50 mm, peso de cartera igual a 150 gr. y diámetro de asa de 35 mm.

#### **1.4.1.4 Resultados de la metodología PHVA**

- Se aumentó la productividad de la producción de las carteras en un 0.68%.
- Se obtuvo un ahorro en la calidad de S/. 1,949.32 nuevos soles y un aumento de las ventas en S/. 30,300.00 nuevos soles.
- Se logró disminuir el tiempo de producción de una cartera en un 16%.
- El ahorro generado por la implementación fue representado por un valor monetario de S/. 3,000.00 nuevos soles en base a los costos de calidad.

#### **1.4.2 Caso 2: Implementación de un MRP en confecciones textiles**

Según Flores (2013) quién desarrolló la tesis pregrado con el objeto de implementar un MRP II para la empresa APOLO, empresa orientada a la fabricación de prendas finas de alpaca.

#### **1.4.2.1 Análisis de la situación actual**

La firma en estudio pertenece a la industria textil que confecciona y comercializa finas prendas de alpaca a nivel nacional e internacional.

La empresa evidencia deficiencias de inversión de capital, altos costos de mano de obra, confecciona y comercializa productos estacionales además de no contar con certificados internacionales. La empresa muestra tardíos y descoordinaciones en la planificación de la producción según demanda presentada.

#### **1.4.2.2 Situación de cambio**

Ante esta situación el responsable de la tesis propone a la Gerencia la obtención de un sistema GEN-ERP, es un sistema *Cloud Computing*, sistema multi-arrendamiento, el cual consiste en un único sistema que todos los usuarios comparten, el cual almacena todos los datos que la empresa presente en internet., obteniendo la aprobación de la Gerencia.

Para llevar a cabo la implementación del proyecto el responsable de la tesis contó con la asesoría del ingeniero de la casa de estudios, quien lo orientó para comprender lo relacionado a MRP en una empresa textil.

#### **1.4.2.3 Implementación del MRP en APOLO**

Antes de iniciar la implementación se realizó una auditoría de diagnóstico en: Mantenimiento, recurso humano, gestión de la calidad, sistema de información y PCP (planeamiento y control de la producción).

Para implementar el software a la empresa, el responsable elaboró las funcionalidades de los módulos del sistema adaptándolo a los procesos y procedimientos de la empresa APOLO, tanto para la Gerencia, el área comercial, el área de producción y almacenes.

Además, la implementación se realizó en tres fases: Chequeo de requisitos, administración de configuración y despliegue, seguimiento y control.

#### **1.4.2.4 Resultados de la implementación**

- La implementación del MRP II en la empresa, generó un óptimo desempeño de la información entre las áreas implicadas con PCP.
- Se logró ahorrar materias primas al efectuar una mejor planificación y mejoró el tiempo de respuesta en los procesos de producción.
- Se logró disminuir el inventario y mejoró el control de las operaciones.

#### **1.4.3 Caso 3: Mejora continua en Arnao S.A.C.**

Según Ayuni & Matheus (2015) quienes elaboraron la tesis pregrado para corregir las inadecuadas operaciones de la firma ARNAO S.A.C. empleando el método PHVA.

##### **1.4.3.1 Análisis de la situación actual**

La firma en estudio dedicada a la fabricación, servicio de reparación y mantenimiento de intercambiadores de calor evidencia problemas en el control de sus procesos internos los cuales generan una baja productividad, deficiencias en la planificación de sus operaciones, inadecuada disposición de planta, falta del uso de EPPs (equipos de protección personal) y de señalizaciones de seguridad.

#### **1.4.3.2 Situación de cambio**

Las máximas autoridades de la firma deciden implementar la mejora continua mediante la metodología PHVA para solucionar sus deficiencias en sus procesos de producción.

Para ello se estableció un equipo de trabajo la cual estaba representada por los tesistas participantes a Denisse Ayuni y Annie Matheus quienes contaron con el apoyo su ingeniero asesor de la casa de estudios, responsable de orientarlos en la implementación de la mejora continua para la firma en estudio.

#### **1.4.3.3 Implementación de PHVA en ARNAO S.A.C.**

Antes de la implementación se realizó una auditoría para conocer el estado actual en las áreas: RRHH, SST, PCP, disposición de planta y calidad del producto.

Para implementar la mejora continua y con el fin de aumentar la productividad y rentabilidad de la empresa, se definieron objetivos específicos como: Elaborar un planeamiento estratégico, alinear los objetivos de la empresa, establecer, implementar verificar y evaluar planes de acción para el cumplimiento de estos.

#### **1.4.3.4 Resultados de la implementación**

- Aumentaron los indicadores productividad, eficacia y efectividad total. El indicador más representativo fue la efectividad que pasó de un 40% a un 54%, otros indicadores que cogieron impulso fueron: la eficacia de tiempo que pasó de 71% a 84% y la eficacia cualitativa de 67% a 78%.

- Se logró un aumento en la capacidad de producción de 21 a 25 unidades mensuales y una disminución de un 34% en el esfuerzo realizado en el proceso de fabricación de enfriadores.
- Se logró una eficiencia total de 37.29% en la distribución y el balance de línea con la producción de enfriadores.

#### **1.4.4 Caso 4: Mejora continua en Kar & Ma S.A.C.**

De acuerdo con Flores & Mas (2015) quienes desarrollaron la tesis pregrado con el objeto de mejorar la productividad del área de producción de la empresa KAR & MA S.A.C. mediante el empleo de la metodología del ciclo de Deming.

##### **1.4.4.1 Análisis de la situación actual**

La firma en estudio dedicada a la producción y comercialización de sal para consumo humano mantiene una mala gestión de mantenimiento, ineficiencias en la calidad del producto, recursos humanos y seguridad y salud en el trabajo.

##### **1.4.4.2 Implementación de PHVA en KAR & MA S.A.C.**

Antes de la implementación se elaboró una auditoría para conocer el estado de las áreas: RRHH, PCP, calidad y mantenimiento. Se planteó mejorar la productividad del área de producción de la empresa KAR & MA SAC; también se establecieron objetivos específicos: optimizar la gestión de maquinaria, incrementar las actividades de PCP, RRHH y mejora del control de calidad.

##### **1.4.4.3 Resultados de la implementación**

- Mejora de la productividad global de 0.213 a 0.219 paquetes por sol.

- Disminución del costo de fabricación de 4.69 a 4.58 soles por paquete.
- Mejora del clima laboral de 31.83% a 38.25%.
- Reducción de la producción defectuosa en 3%.

#### **1.4.5 Caso 5: Mejora continua aplicando la metodología PHVA.**

De acuerdo con Rojas (2015) , indicó lo siguiente:

##### **1.4.5.1 Análisis de la situación actual**

La firma en estudio orientada a la manufactura de productos de plásticos de uso doméstico mantiene grandes deficiencias en su área de producción debido al empleo de tecnología obsoleta y a una disminución de la capacidad de producción.

##### **1.4.5.2 Situación de cambio**

Se propone implementar un sistema de mejora continua en las operaciones de la empresa LEÓN PLAST EIRL obteniendo inmediatamente la aprobación por parte de los dueños.

Una vez realizado el diagnóstico para conocer el estado de la empresa, se identificaron los problemas iniciales y sus causas. Se concluyó como problema central la disminución en la productividad en la producción de los productos de plásticos. Se evidenció maquinaria deficiente, deficiente manejo de estas por sus operadores por lo cual no se cumple con la demanda solicitada generando pérdidas para la empresa.

Se implementa la metodología PHVA, después de evaluar la metodología más adecuada de mejora para la firma.

#### **1.4.5.3 Implementación del PHVA**

- Se analizó de la situación actual de la empresa para encontrar las causas que generan la problemática central.
- Se realizó el costeo ABC, identificando a los productos que generan mayor rentabilidad.
- Se elaboró los árboles de problemas y objetivos.
- Se plasmaron y ejecutaron los planes de acción: 5S's, programa de capacitación y análisis económico financiero del proyecto

Posteriormente, se midieron las metas para comprobar si se alcanzaron los objetivos propuestos.

#### **1.4.5.4 Resultados del PHVA**

Del trabajo desarrollado se obtuvieron los siguientes resultados:

- Con la implementación de las 5S's y la redistribución de planta se minimizaron los traslados por las áreas en un 31%, reduciendo así 14.70 minutos en la actividad productiva.
- La productividad aumentó en un 16.32%, 35.83% 90%, para los ganchos chupón, bisagra y coladores respectivamente.

## **CAPÍTULO II**

### **METODOLOGÍA**

Este capítulo se presenta la metodología utilizada en este proyecto, esta se planteó dividida en dos rubros. El primero, material y métodos, en él se indica el tipo, nivel, modalidad, unidad de análisis y métodos de estudio de la investigación; el segundo, desarrollo del proyecto, donde se analiza la situación actual de la empresa con el apoyo de diversas herramientas de gestión estratégica; adicionalmente, se exponen las dos primeras Etapas del ciclo de Deming (Planear y Hacer).

#### **1.5 Material y métodos**

Se describen los materiales y métodos utilizados en el presente trabajo de investigación.

##### **1.5.1 Tipo de investigación**

Del tipo aplicada (investigación constructiva o utilitaria), debido a que busca conocer los procesos y procedimientos de la empresa para poder planear, hacer, verificar y actuar sobre ellas, también de acuerdo al enfoque de esta investigación se va a contemplar análisis cuantitativos y cualitativos. (Sanchez & Hugo, 1998)

### **1.5.1.1 Nivel de la investigación**

Del tipo descriptivo, pues inicialmente se limita a describir los procesos de la empresa, posterior a ello será complementado con explicaciones y predicciones. (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010)

### **1.5.1.2 Modalidad de la investigación**

Establecido como estudio de casos pues se describen variables importantes en la empresa que se relacionan en el ambiente de producción textil y así permite brindar respuestas al problema principal en estudio. (Mendoza & Rufo, 2006)

### **1.5.1.3 Unidad de análisis**

Siendo representadas por las áreas, procesos y productos que fueron objetos de estudio para esta tesis.

#### **1.5.1.3.1 Áreas y sub áreas**

Las áreas de la empresa en estudio (ver Figura 2) son las siguientes:

- Área administrativa, en esta área se registra y analiza toda la información administrativa que se requiera en la empresa, dentro de esta área se encuentran la Gerencia General, Gerencia de Producción, Gerencia de Ventas y Jefe de Administración.
- Área productiva, aquí se realiza la producción en sí de los productos deportivos y se encuentran las sub áreas de corte, estampado y confección, cuya ubicación geográfica son independientes a la ubicación de las demás áreas.

- Área de acabado, aquí se realizan los trabajos manuales de las prendas deportivas, en cuya área se encuentran las sub áreas de limpieza, doblado, embolsado y etiquetado del producto.
- Área de almacenamiento, en este lugar se guardan todo lo relacionado de carácter deportivo, cuenta con sub áreas de materias primas, insumos y productos terminados.

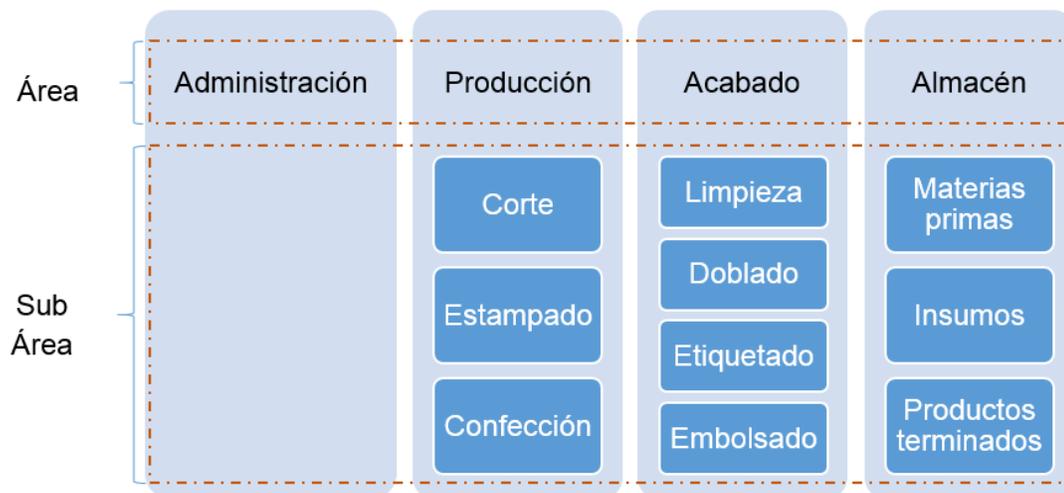


Figura 2: Áreas y sub áreas  
Adaptado por el autor de la empresa LINEA SPORT EIRL, 2016

### 1.5.1.3.2 *Procesos*

Los procesos de la empresa en estudio son los (ver Figura 3) siguientes:

- Proceso de registro de información, este proceso se lleva a cabo en el área administrativa, se utiliza para asentar debidamente los comprobantes y formatos establecidos en la empresa.
- Proceso de corte, se desarrolla en el área de corte, consiste en seccionar la tela de acuerdo al tizado que demanda el modelo de la prenda deportiva.

- Proceso de estampado, se ejecuta en el área de estampado, en este proceso se imprime el diseño que esté designado en la prenda a desarrollar.
- Proceso de confección, se elabora en el área de confección, en dicho proceso se unen las piezas cortadas y estampadas formando así la prenda deportiva.
- Proceso de acabado, se emprende en el área de acabado y realiza un trabajo conjunto con las sub áreas de esta, este proceso efectúa el control de calidad, limpieza, doblado, etiquetado y embolsado del producto final.
- Proceso de almacenamiento de materias primas, se desarrolla en el área de corte, en cuyo lugar se ubica dicho almacén, en este proceso se almacenan los rollos de telas entregados por los proveedores.
- Proceso de almacenamiento de insumos, se gestiona en el área del almacén principal, se acopian los insumos directos e indirectos que se utilizaran a largo de todo el proceso productivo.
- Proceso de almacenamiento de productos terminados, se genera en el área del almacén principal, se aglomeran comienzan a aglomerar cuando se termina el proceso de acabado.

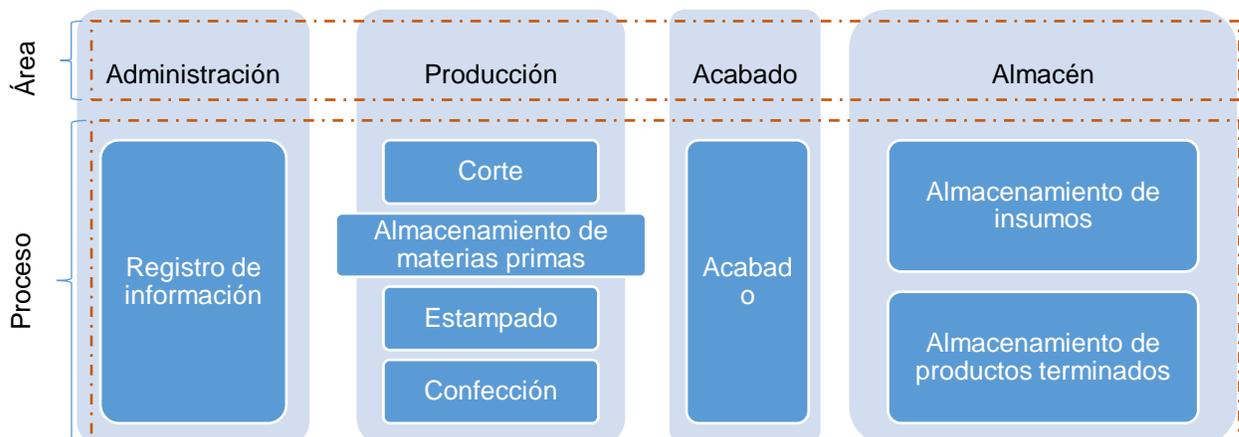


Figura 3: Procesos dentro de cada área  
Adaptado por el autor de la empresa LINEA SPORT EIRL, 2016

### 1.5.1.3.3 *Productos*

Los productos y objetos de estudio son los conjuntos y polos deportivos (ver Figura 4).

- Conjunto deportivo, está conformado por dos piezas de vestir, independientemente de la cantidad de cortes que este presente, los cuales son una casaca y un pantalón con diferentes diseños dependiendo del modelo que esté presente, estos pueden ser largos, cortos, sublimados, estampados o craquelados.
- Polo deportivo, está conformado por una pieza de vestir, independientemente de la cantidad de cortes que este presente con diferentes diseños dependiendo del modelo de la temporada, los cuales pueden ser, manga cero, corta, larga, sublimado, estampado o craquelado.

Conjunto	Polo
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Largo</li> <li>• Corto</li> <li>• Sublimado</li> <li>• Estampado</li> <li>• Crackelado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manga Cero</li> <li>• Manga corta</li> <li>• Manga Larga</li> <li>• Sublimado</li> <li>• Estampado</li> <li>• Craquelado</li> </ul>

Figura 4: Productos y sus características de estudio  
Adaptado por el autor de la empresa LINEA SPORT EIRL, 2016

#### 1.5.1.4 Métodos de estudio

Los métodos de estudio para la presente tesis fueron en el diagnóstico inductivo, posteriormente para la mejora fue deductivo.

- Método inductivo, parte de analizar los datos de la empresa de forma individual; se recopilan y se obtienen un resultado general que esclarece y abarca a dichos datos individuales. (Caballero & Alejandro, 2011)
- Método deductivo, comienza analizando la información de la empresa de lo general a lo particular, para comprobar y/o generar nuevas verdades. (Durand & Mauro, 2002)

#### 1.5.2 Técnicas de recolección de datos

De acuerdo con Hernández, Fernández, & Baptista (2010) Las técnicas de recolección de datos según la investigación cuantitativa y cualitativa utilizados en la presente tesis fueron las siguientes:

### **1.5.2.1 En la investigación cuantitativa**

- Cuestionarios cerrados, utilizado para obtener respuestas concretas sobre el Producto Patrón, clima laboral, seguridad y salud ocupacional y medio ambiente.
- Estudio de tiempos, destinado para encontrar el tiempo estándar y cadencia de la línea para el Producto Patrón.

### **1.5.2.2 En la investigación cualitativa**

- Lluvia de ideas, manejado para generar posibles soluciones a los problemas encontrados.
- Entrevistas personales, aprovechado para conseguir una visión real de los procesos y procedimientos en la empresa.
- Análisis documental, destinado para comparar la información obtenida con las entrevistas personales.
- La observación experimental, utilizada para verificar la congruencia de la información producto del análisis de los documentos con las entrevistas personales.

### **1.5.3 Instrumentos de recolección de datos**

Los instrumentos de recolección de datos para la presente tesis fueron los siguientes:

- Registros de datos estadísticos, empleado para hallar promedios, porcentajes, índices, indicadores entre otros.
- Formatos, utilizados para registrar la información manteniendo una estructura de los datos.
- Check-list, utilizados para verificar el cumplimiento de un determinado proceso.

- Libros físicos y electrónicos, empleados como guías para la elaboración del presente trabajo.
- Laptops y computadores de escritorio, aprovechado para la digitalización de la información, procesamiento, búsqueda de datos, entre otros.
- Materiales de escritorio, permiten plasmar, modificar y gestionar la información.

#### **1.5.4 Software**

Ejecutados para procesar la data de la empresa y así generar reportes estadísticos, gráficos, entre otros; los softwares empleados fueron: Microsoft Office, AutoCAD, SW de V&B Consultores, MiniTab y otros.

#### **1.5.5 Recursos Humanos**

La gestión humana para la presente tesis está compuesta por los siguientes puestos y personas.

- Gerente General, a cargo la Sra. Karla Valle
- Asistente de Administración, a cargo del Sr. Ángel Maldonado
- Jefe de Ventas, dirigido por la Sra. Licett Valle
- Jefe de Almacén, ejecutado por el Sr. Jaime Valle
- Jefe de Taller, a cargo del Sr. Alan Espinoza
- Supervisor de Almacén, a cargo del Sr. Jonathan Sarmiento
- Coordinador de Recepción a cargo del Sr. Edwin Salazar
- Operarios en general: Yenny Baldera, Misael Córdova, Dially Delgado, Yessenia Huari, Carlos Hidalgo, Roy Córdova, entre otros.
- Tesisista involucrado, Jimmy Valle Arias

## **1.6 Desarrollo del proyecto**

La ejecución del proyecto comprende tres grandes puntos, los cuales son: diagnóstico inicial, Etapa Planear y Etapa Hacer del ciclo de Deming.

### **1.6.1 Diagnóstico inicial**

Contempla el análisis de la situación actual de la empresa.

#### **1.6.1.1 Descripción de la empresa**

Surgió como una empresa natural con razón social “KAPS” desde mediados del 2006, comenzó con una tienda ubicada la Galería “La Moda de Gamarra” – La Victoria, en ese entonces orientada al comercio de prendas deportivas, en el 2008 adquirió otra tienda en la Galería “La Koketa” – La Victoria, desde entonces comenzó a confeccionar sus propios modelos y diseños deportivos.

Desde mediados del 2013, “KAPS”, paso de ser persona natural a ser persona jurídica con razón social “LINEA SPORT E.I.R.L.”. En el 2016 abre dos tiendas ubicadas en el Centro de Lima en la Galería “Fronteras Unidas de Grau”, adicionalmente abre dos tiendas más en el departamento de Arequipa, ubicadas en el Cercado de Arequipa – Arequipa.

Adicionalmente a las tiendas mencionadas líneas arriba, la empresa cuenta con, un almacén principal y dos almacenes secundarios, 16 talleres de confección, tres talleres de estampado y un taller de corte.

#### **1.6.1.1.1 Razón social y giro de negocio**

- Razón social: LINEA SPORT E.I.R.L.
- Ruc: 20554155520
- Actividad: Manufactura y comercio de prendas deportivas.

#### **1.6.1.1.2 Ubicación geográfica**

La empresa LINEA SPORT E.I.R.L. tiene un local principal ubicado en Jr. Chávez Tueroz 172 – La Victoria

#### **1.6.1.1.3 Principales clientes**

Los principales clientes de la empresa LINEA SPORT E.I.R.L son las pequeñas micro empresas a los cuales llamaremos “los mayoristas” ubicadas en las provincias del Perú; como, Tacna, Trujillo, Arequipa y Chimbote.

Los principales clientes en Lima son personas naturales que cuentan con puntos de ventas en cada centro comercial de Lima como Polvos Azules, Polvos Rosados, Centro de Lima, centros comerciales ubicados en el Centro de Lima y conos de Lima Metropolitana u otros que se dedican a la compra y venta de ropa deportiva.

#### **1.6.1.1.4 Proveedores**

Las compras de la empresa son efectuadas en el país, se realiza a las empresas:

- BORDEN S.A.C.
- CENTRO TEXTIL DE LA MATTA S.A.C.
- DRAVALTEX S.A.C.
- TEXTFINA S.A.

- MOTEXA S.A.C.
- MB FITNESS S.A.C.

### 1.6.1.2 Lluvia de ideas

Se utiliza esta herramienta de trabajo grupal con el objetivo de obtener de forma puntual los efectos de los diversos problemas que aún no se identificaban en la empresa (Ver Tabla 2).

Tabla 2  
Lluvia de ideas

Nº	Ideas
1	Inexistencia de una adecuada planificación de producción.
2	Poco o nulo de personal altamente calificado.
3	Deficiencia en el flujo productivo de las diferentes áreas.
4	Se desconocen los diferentes indicadores para una buena producción, almacenamiento y/o distribución.
5	Desorden e impuntualidad en la entrega de pedidos.
6	Carencia de una metodología para la elección de proveedores.
7	Inexistencia de un área de control de calidad de insumos y producto terminado.
8	Poco compromiso del personal con su centro de labor.
9	Carencia de fluidez de comunicación entre las diferentes áreas.
10	No existe un manual de organización y funciones en la empresa.
11	Toma de decisiones empíricamente.
12	Baja motivación y falta de capacitación constante a los colaboradores.
13	Inexistencia de mapeo de proceso en cada área
14	Desorganización y retrasos en el cumplimiento de labores
15	Ausencia de un control en términos de SSOMA.
16	Desconocimiento de los tiempos de producción.
17	Baja rotación de inventarios.
18	Ausencia de capacitaciones básicas en general.

Adaptado por el autor de la empresa LINEA SPORT EIRL, 2016

Después de plasmar estas ideas, se obtuvo una idea general de los problemas específicos y el problema principal que aquejan a la empresa, los cuales se describen líneas más abajo (Ver Figura 6).

### 1.6.1.3 Diagrama de Ishikawa

Se aprovechó de esta herramienta para ordenar de manera puntual los efectos de los problemas específicos y como esta suma conduce al problema general de la empresa; además, permitió conseguir una congruencia en la ilación de los problemas.

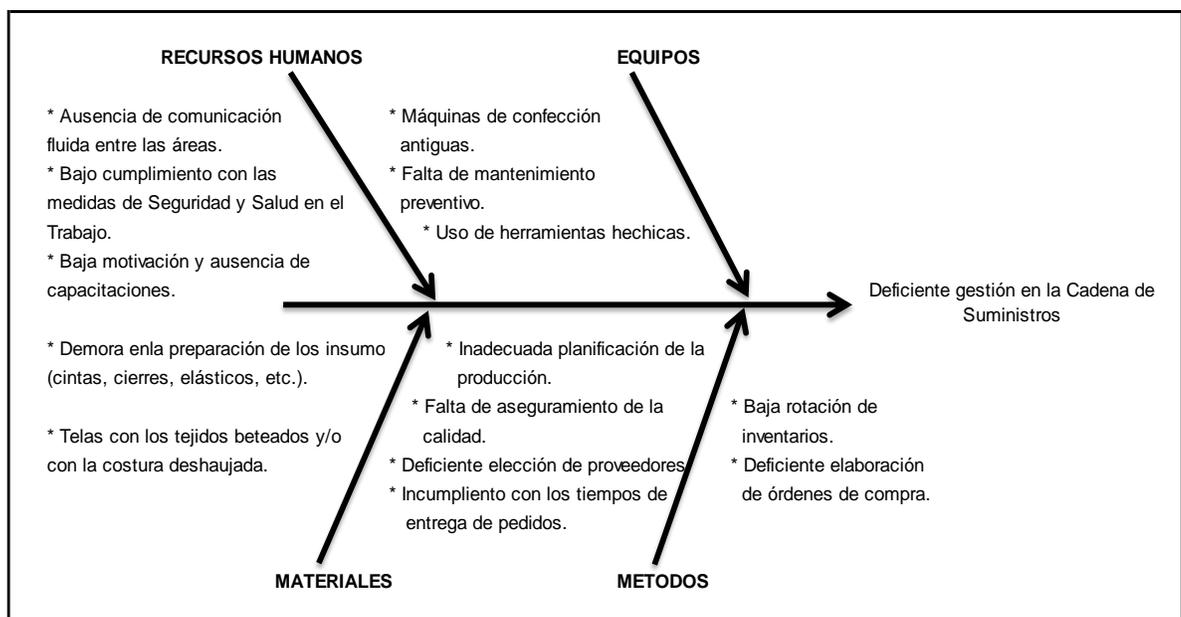


Figura 5: Diagrama de Ishikawa  
Adaptado por el autor de la empresa LINEA SPORT EIRL, 2016

Las causas de los problemas encontrados en el campo de Recursos Humanos fueron: Ausencia de comunicación fluida entre las áreas, bajo cumplimiento con las medidas de SST, baja motivación y ausencia de capacitaciones. Las causas de los

problemas encontrados en el campo de los Equipos fueron: Máquinas de confección antiguas y uso de herramientas hechizas. Las causas de los problemas encontrados en el campo de los Materiales fueron: Demora en la preparación de los insumos (cintas, cierres, elásticos, entre otros) y telas con tejidos veteados y/o con la costura desahujada; y por último, las causas de los problemas encontrados en el campo de los Métodos fueron: inadecuada planificación de la producción, falta de aseguramiento de la calidad, deficiente elección de proveedores, incumplimiento con los tiempos de entregas de pedidos, baja rotación de inventarios y una deficiente elaboración de las órdenes de compra.

#### **1.6.1.4 Análisis FLOR**

##### **1.6.1.4.1 Fortalezas:**

- LINEA SPORT E.I.R.L. es una de las muy pocas empresas que se dedica a la confección de prendas deportivas exclusivos en el Emporio Gamarra.
- Capacidad de respuesta a los clientes.

##### **1.6.1.4.2 Limitaciones:**

- Ausencia del uso adecuado de herramientas de gestión de compras, producción, distribución y ventas.
- Solidez financiera.
- Conocimiento claro del mercado en el que se incursiona

##### **1.6.1.4.3 Oportunidades:**

- Incremento de la tendencia por la demanda de prendas deportivas por las personas deportivas de hoy.

- La ubicación de su almacén principal permite cubrir los requerimientos de los pedidos de las tiendas.
- La fabricación de prendas ofrece una mayor ventaja competitiva respecto a los competidores porque permite controlar los costos y diferenciar los productos de LINEA SPORT E.I.R.L. con los de la competencia.
- Interactuar más y mejor con los centros de manufactura.
- Diferenciarse de sus competidores por el trato a los clientes.

#### **1.6.1.4.4 Retos Internos:**

- Unificar los talleres de manufactura en un solo lugar.
- Aumentar el número de clientes tanto mayoristas como minoristas.
- Conseguir proveedores leales que ayuden a mejorar la calidad de las prendas de la empresa.
- Disminuir la capacidad ociosa en las áreas de la empresa.
- Facilitar la educación y capacitación del sector humano de la empresa.
- No se cuenta con un sistema informático (software de gestión) que permita obtener información oportuna para la toma de decisiones.

#### **1.6.1.4.5 Retos Externos**

- Proyectar la imagen de la empresa en todo el mercado nacional.
- Ser el la única empresa en el Emporio de Gamarra dedicada a la confección de prendas deportivas.

#### **1.6.1.5 Definición del problema**

“Deficiencia en la Cadena de Suministros de la empresa LINEA SPORT E.I.R.L.” El problema principal fue encontrado gracias al uso de las tres herramientas de mejora que se utilizaron en los apartados superiores, gracias a ello se pudo alinear y

encontrar una congruencia de los efectos provocados por los problemas específicos y estos a su vez provocados por el problema principal.

Para poder elaborar el diagrama mostrado líneas arriba (ver Figura 6) el cual se denomina árbol de problemas, Se aplicó el material antes descrito, de tal manera que permita visualizar cuales son las causas raíces que generan el problema principal y la baja rentabilidad en la empresa.

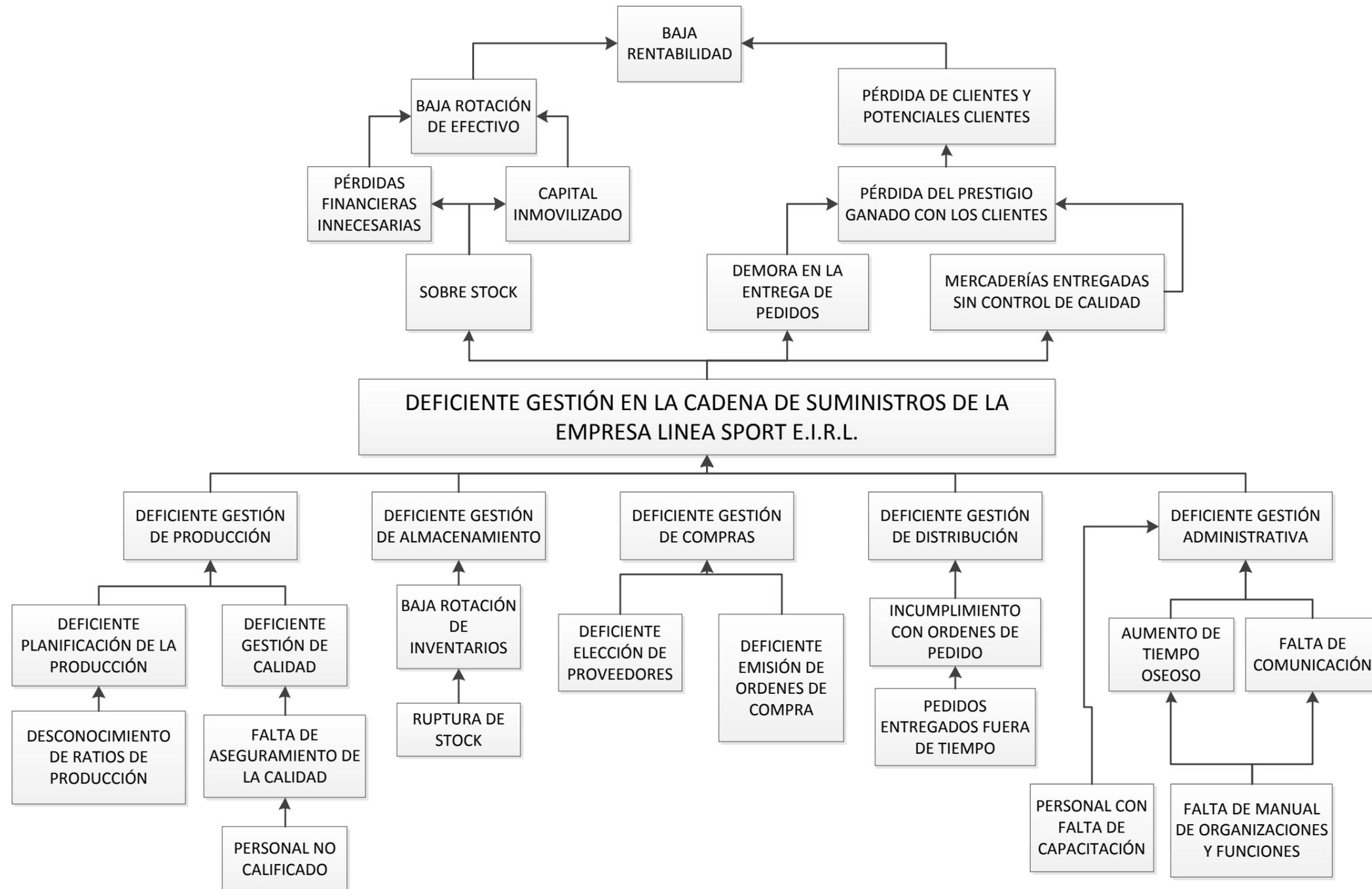


Figura 6: Árbol de Problemas  
Adaptado por el autor de la empresa LINEA SPORT E.I.R.L., 2016

### 1.6.1.6 Árbol de Objetivos

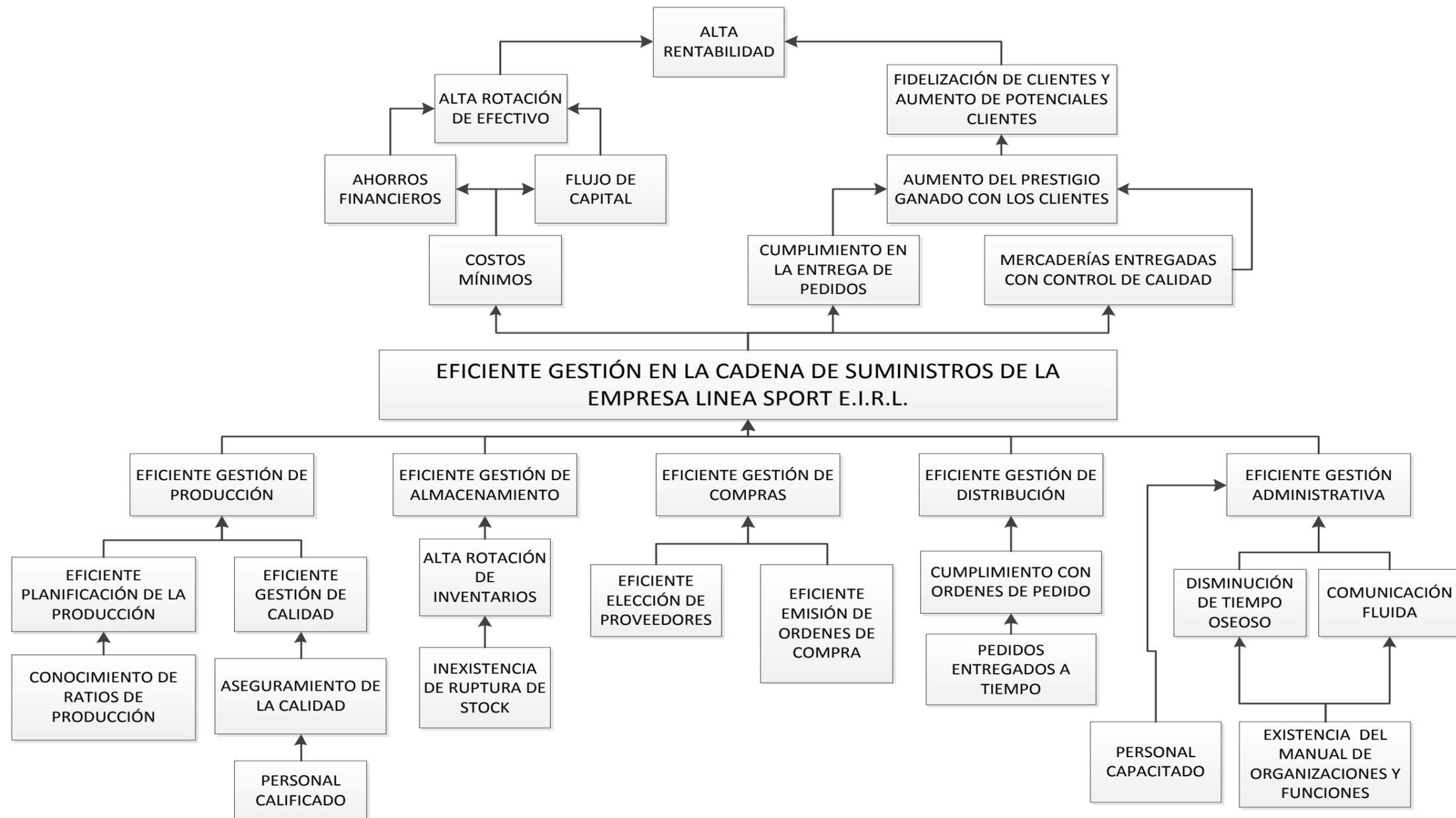


Figura 7: Árbol de Objetivos  
Adaptado por el autor de la empresa LINEA SPORT E.I.R.L., 2016

Para determinar el objetivo principal del trabajo de investigación, se requirió analizar el árbol de problemas descrito en la Figura 6. El objetivo principal que se estableció fue el de “Mejorar los procesos y procedimientos en la cadena de suministro de la empresa LINEA SPORT E.I.R.L. utilizando la metodología del ciclo de Deming, también llamado ciclo PHVA para garantizar un incremento en la rentabilidad empresarial de la línea del Producto Patrón (Conjunto y polo deportivo).”

#### 1.6.1.6.1 Objetivos específicos

De manera similar la obtención de los objetivos específicos se obtuvieron después de haber analizado el árbol de problemas (Ver Figura 6) descritos anteriormente, los cuales son:

- Mejorar la rentabilidad empresarial del Producto Patrón.
- Disminuir los costos de calidad.
- Aumentar la productividad
- Mejorar los indicadores de las gestiones de la cadena de suministros (gestión de almacén, producción, compras, ventas y distribución)

#### 1.6.1.7 Justificación del Producto Patrón

La empresa presenta una gran cantidad de productos destinados para la venta, que se caracterizan por modelo y talla. Por ello en la siguiente tabla se agruparán dichos productos en familias para así evaluar el Producto Patrón.

Tabla 3  
Familia de productos

DESCRIPCION	VENTAS	UTILIDAD POR VENTAS
CASACA	116	S/. 1,141.00
CONJUNTO	44955	S/. 555,009.50
FALDA SHORT	90	S/. 669.00
OLIMPICO	5197	S/. 25,673.10
PANTALON	43	S/. 462.00
PANTALONETA	5737	S/. 15,777.50
PITILLO	2249	S/. 6,706.20
POLO	95518	S/. 568,363.98
SHORT	26	S/. 127.20
TOP	19	S/. 88.50
Total general	153950	S/. 1,174,017.98

Adaptado por el autor de la empresa LINEA SPORT EIRL, 2016

En la Tabla 3 mostrada líneas arriba se dividen a los productos deportivos en familias designadas, además de sus respectivas unidades de ventas y la utilidad por ventas.

El siguiente diagrama de Pareto tiene como objeto de ser, el evidenciar a los productos patrones en la empresa el cuál serán objetos de estudio en el presente trabajo de investigación. El primer análisis se realiza con respecto a las cantidades vendidas de la Firma desde el mes 1 hasta el mes 10.

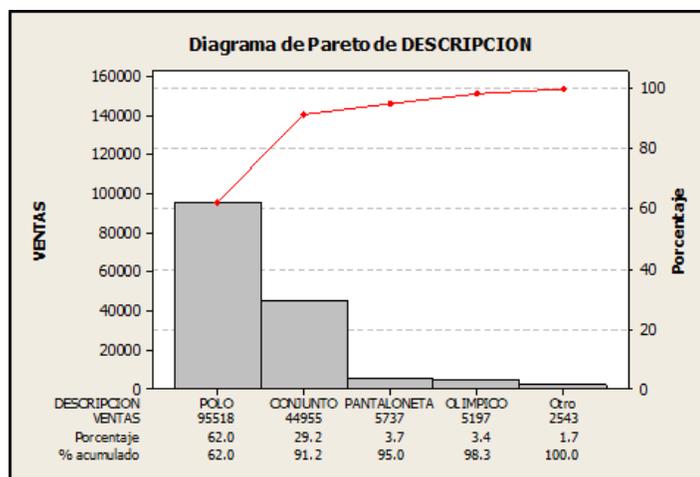


Figura 8: Diagrama de Pareto de familias por ventas  
Adaptado por el autor de la empresa LINEA SPORT EIRL, 2016

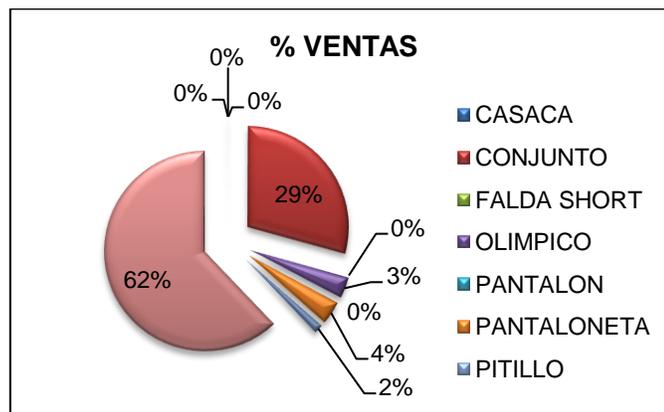


Figura 9: Gráfico de familias por ventas  
Adaptado por el autor de la empresa LINEA SPORT EIRL, 2016

En la Figura 8 y Figura 9 se verifica que los dos productos con mayor incidencia de ventas son los "Conjuntos" y "Polos" agrupando un 91.2% del nivel de ventas, y en menor grado los otros productos debido a que son complementos de ventas empleados en la empresa.

Para verificar el grado de importancia de los productos patrón se empleó una de las herramientas de la calidad, en este caso la gráfica de Pareto, desde la utilidad del mes 1 hasta el mes 10 del periodo anterior.

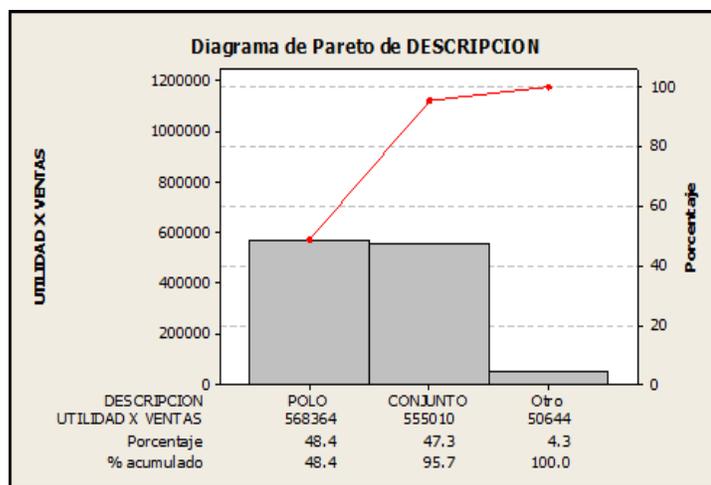


Figura 10: Familias por utilidad  
Adaptado por el autor de la empresa LINEA SPORT EIRL, 2016

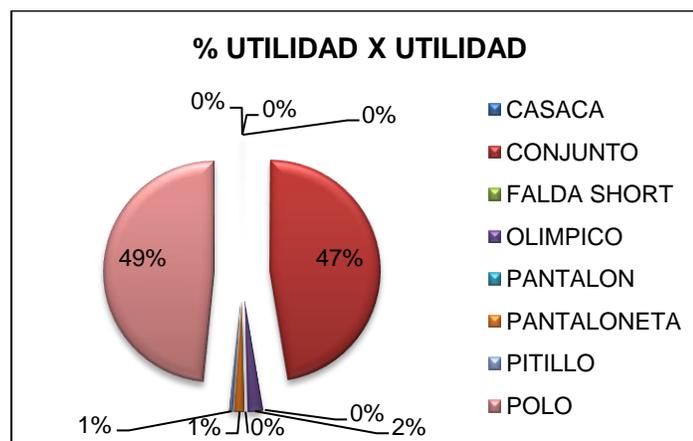


Figura 11: Familias por utilidad  
Adaptado por el autor de la empresa LINEA SPORT EIRL, 2016

En la Figura 10 y Figura 11 se observa que los dos productos que entregan mayor margen de utilidad son los "CONJUNTOS" y "POLOS" manteniendo un 95.7% de utilidad generada a la empresa, mientras que la diferencia está representado por los productos que son complementos de estos.

#### **1.6.1.8 Descripción del Producto Patrón**

Véase apartado 1.5.1.3.3 y

## **Anexo 1.**

### **1.6.1.9 Mapeo de proceso del Producto Patrón**

La estructura de la empresa LINEA SPORT E.I.R.L está dada por el siguiente diagrama y es el funcionamiento actual de la empresa.

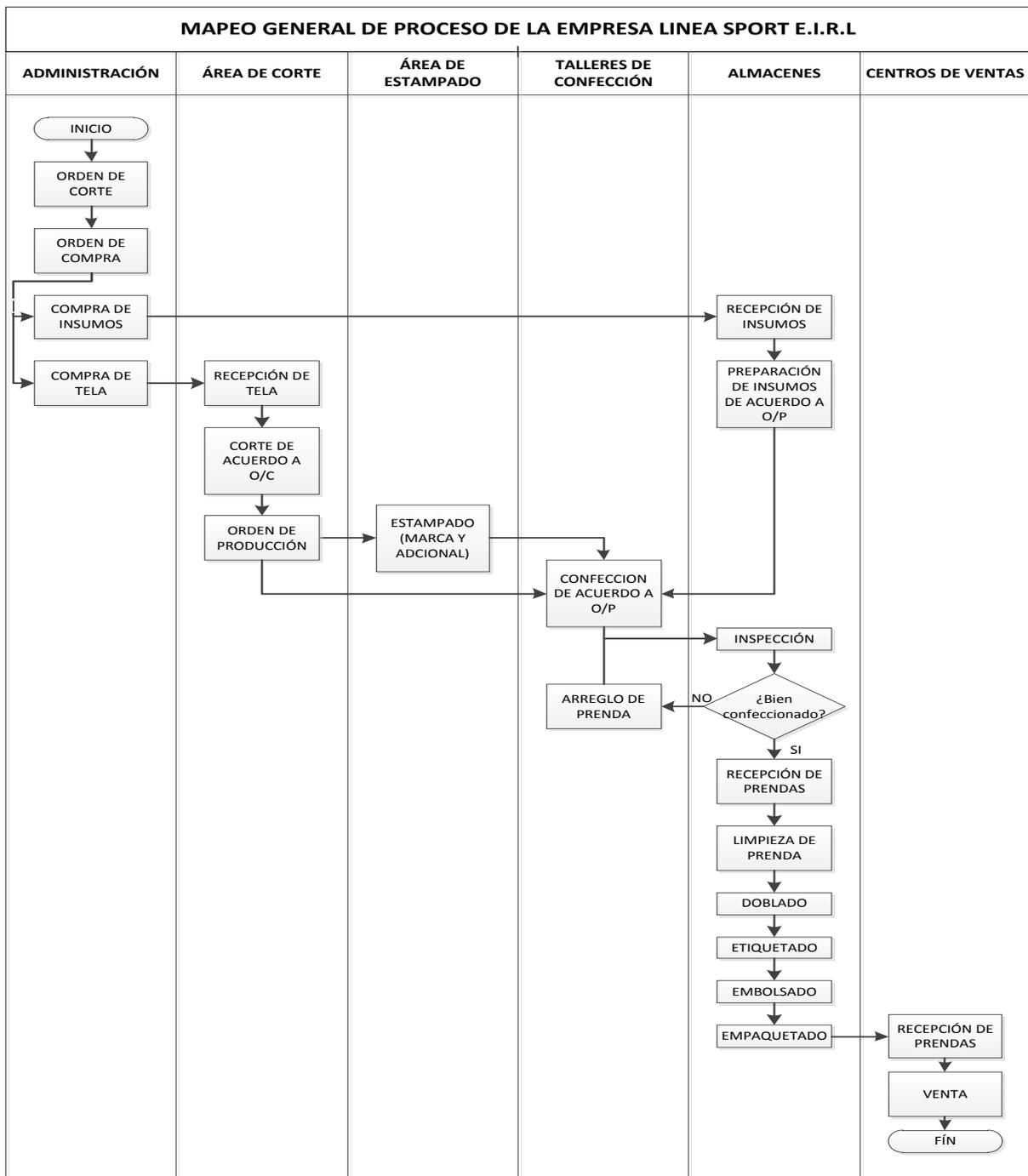


Figura 12: Diagrama de flujo  
Adaptado por el autor de la empresa LINEA SPORT EIRL, 2016

### 1.6.1.10 Elección y justificación de la metodología

Se analizó la metodología a implementar en el presente proyecto mediante una matriz cuantitativa – comparativa, la cual se determinó con los siguientes criterios: adecuación, relevancia, versatilidad, comprensibilidad, monitoreo y costo (Ver Anexo 2).

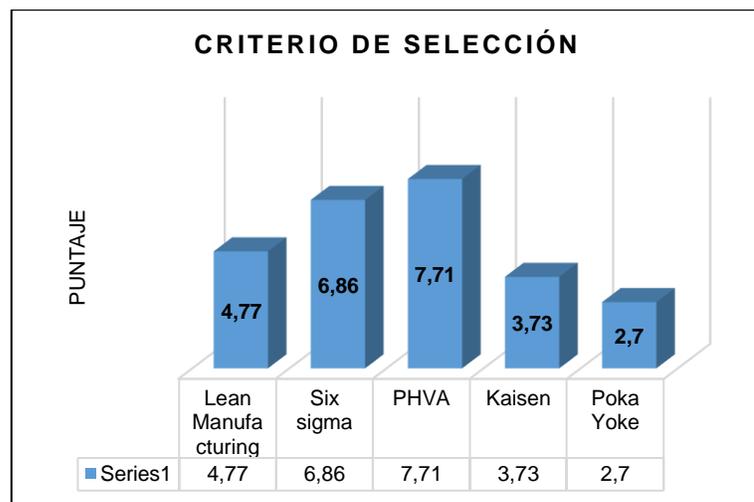


Figura 13: Criterios de selección de la metodología a usar  
Adaptado por el autor de la empresa LINEA SPORT EIRL, 2016

De la Figura 13 se observa que la metodología a usar es el PHVA con un valor de 7.71, seguida del Six Sigma con 6.86 y como una tercera opción se encuentra Lean Manufacturing con un valor de 4.77; estas segundas opciones podrían ser tomadas siempre y cuando no se emplee la metodología PHVA.

### 1.6.2 Etapa Planear

En la Etapa Planear se identifican y definen los indicadores que corresponden en mayor medida a los problemas actuales, luego se procede a elaborar y diseñar los diferentes planes que ataquen o impacten directamente a los problemas y/o deficiencias.

### 1.6.2.1 Radar de posición estratégico inicial

El objetivo de radar (ver Anexo 4) que se muestra, es la de visualizar como se encuentra la empresa estratégicamente, para así tener un precedente en cuanto a las estrategias iniciales de la empresa.



Figura 14: Radar de posición estratégica inicial  
Adaptado por el autor de la empresa LINEA SPORT EIRL, 2016

Como se muestra en la Figura 14 la posición inicial de la empresa; da como resultado un 86.00% de ineficiencia

estratégica lo que se concluye que la empresa mantiene un 14.00% de eficiencia estratégica, por el cual se requiere de suma urgencia realizar un planeamiento estratégico

### **1.6.2.2 Planeamiento estratégico**

El planeamiento estratégico que por primera vez se elabora en la empresa fue realizado con el apoyo del grupo estratega; integrado por: la Gerente General, la Jefa de Ventas, el Jefe de Almacén, los Jefes de Talleres, los Coordinadores de Recepción y Despacho y el Tesista involucrado. Seguidamente, se muestran los procesos en los cuales se realizó el planeamiento estratégico.

#### **1.6.2.2.1 Direccionamiento estratégico**

En el presente acápite se realizó el direccionamiento estratégico del plan propuesto de la empresa:

- Misión; en la Figura 15 se aprecia que la formulación de la misión de la empresa mantiene un valor de 3.43, encontrándose como una misión con fortalezas (el estado de la misión se encuentra en el color verde del rango de calificación), lo que indica que no habría que reformularla, por lo que se pasa a la formulación de la visión.

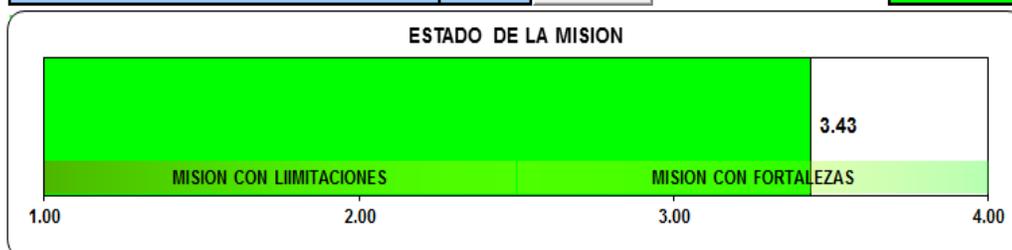


Somos una empresa textil con proyección nacional, sólida y estable. Diseñamos, producimos y comercializamos prendas deportivas para dama, brindando la más alta satisfacción en calidad de los productos finales, tiempo de entrega y los precios más competitivos del mercado.

**Clasificación:**

4: Fortaleza Mayor  
3: Fortaleza Menor  
2: Limitación Menor  
1: Limitación Mayor

Debe ser...	Peso	Fortaleza	Limitación	Clasificación	Ponderado
Concisa	0.22	X		3.40	0.75
Simple, clara y directa	0.30	X		3.40	1.01
Expresado preferiblemente en frases encabezadas por verbos atractivos	0.11	X		3.40	0.38
Atender requerimientos de los principales grupos constructivos	0.19	X		3.40	0.63
Orientado al interior de la organización pero reconociendo al externo	0.19	X		3.60	0.67
<b>Total</b>	<b>1.00</b>	Pesos			<b>3.43</b>



RANGOS DE CALIFICACION	INFERIOR	SUPERIOR
ROJO	0	2.50
AMARILLO	2.50	3.00
VERDE	3.00	3.50
AZUL	3.50	MAS

Figura 15: Misión

Adaptado por el autor de la empresa LINEA SPORT EIRL, 2016

- Visión; en la Figura 16 se aprecia que la formulación de la visión de la empresa mantiene un valor de 3.40, encontrándose como una visión con fortalezas (el estado de la visión se encuentra en el color verde del rango de calificación), lo que indica que no habría que reformularla, por lo que se pasa a detectar los valores encontrados en la empresa.

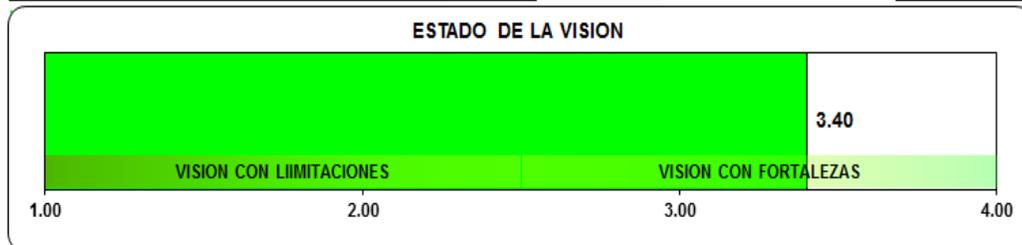


Exportar y llegar a ser una de las empresas competitivas en el rubro de prendas deportivas a nivel internacional contando con las prendas demandadas por nuestros clientes acorde a las tendencias de moda, entregándolo a tiempo y además garantizando la satisfacción total del producto requerido.

**Clasificación:**

4: Fortaleza Mayor  
3: Fortaleza Menor  
2: Limitación Menor  
1: Limitación Mayor

Debe ser...	Peso	Fortaleza	Limitación	Clasificación	Ponderado
Descriptiva del futuro de la organización	0.25	X		3.60	0.90
Comunicada	0.15	X		3.40	0.51
Memorable	0.10	X		3.40	0.34
Inspirable	0.20	X		3.60	0.72
Retadora	0.15	X		3.00	0.45
Atractiva para los involucrados	0.15	X		3.20	0.48
<b>Total</b>	<b>1.00</b>	Pesos			<b>3.40</b>



RANGOS DE CALIFICACION	INFERIOR	SUPERIOR
ROJO	0	2.50
AMARILLO	2.50	3.00
VERDE	3.00	3.50
AZUL	3.50	MAS

Figura 16: Visión

Adaptado por el autor de la empresa LINEA SPORT EIRL, 2016

- Valores; en la Figura 17 se observa que los valores encontrados en la empresa son seis (integridad, compromiso con el cliente, honestidad, competitividad, igualdad y liderazgo), se aprecia que los valores más rescatables son el compromiso con el cliente y la igualdad; los demás valores no están mal, sino que habría que reforzarlos un poco más para que así perdure la empresa.

Valores	Descripción	Calificación				
		1	2	3	4	5
Integridad	Mantener unos altos estándares éticos y morales, reflejar honestidad, integridad, fiabilidad y franqueza en todas nuestras relaciones.				😊	
Compromiso con el cliente	Nada es más importante y todo puede esperar si se trata de atenderlo.					😊
Honestidad	Creemos en ella firmemente como en un principio de acción que no es negociable y lo reflejamos al tener congruencia entre lo que pensamos, hacemos y decimos.				😊	
Competitividad	Diseñamos para ser más eficientes y poder reducir los costos que nos permitan ser más competitivos y poder así aprovechar las oportunidades				😊	
Igualdad	La empresa no discrimina a sus colaboradores por edad, color o género. Fomenta el respeto por el prójimo					😊
Liderazgo	Esta basado en la capacidad que mantienen los miembros de la gerencia para dirigir a los integrantes de la empresa basado en la creatividad y el conocimiento de cada líder.				😊	

Figura 17: Valores  
Adaptado por el autor de la empresa LINEA SPORT EIRL, 2016

#### 1.6.2.2 Evaluación de variables internas

Factores Internos Clave:

Fortalezas y limitaciones.

En la Figura 18 mostrada, se observa la formulación de los factores internos clave de la matriz FLOR para la empresa, estos factores (Fortalezas y Limitaciones) son aquellos que existen dentro de la ella, se aprecia que el valor de calificación que presentan es de 3.008 por encima del promedio 2.5, lo que refleja que los factores internos clave se ajustan a la empresa; por lo tanto, no habría necesidad de reformularlos por lo cual pasaremos a formular los factores externos clave.

MATRIZ DE EVALUACION DE FACTORES INTERNOS				Peso EFI
T	FACTOR INTERNO CLAVE	PESO	CLASIFICACION	PONDERADO
F	Exclusividad en la confección de prendas deportivas.	0.15	4.00	0.602
F	Solvencia financiera.	0.12	4.00	0.481
F	Proceso logístico.	0.11	4.00	0.451
F	Diseños de nuevos productos.	0.12	4.00	0.481
L	Clima laboral.	0.14	2.00	0.271
L	Línea de mando.	0.15	2.00	0.301
L	Estructura organizacional	0.11	2.00	0.226
L	Recursos Humanos.	0.10	2.00	0.195
TOTAL		1.000		3.008

RANGOS DE CALIFICACION		INFERIOR	SUPERIOR
ROJO		0.00	2.50
AMARILLO		2.50	3.00
VERDE		3.00	3.50
AZUL		3.50	MÁS

Figura 18: Factores internos clave para la matriz flor  
Adaptado por el autor de la empresa LINEA SPORT EIRL, 2016

### 1.6.2.2.3 Evaluación de variables externos

Factores Externos Clave:

Oportunidades y riesgos.

En la Figura 19 mostrada se observa la formulación de los factores externos clave de la matriz FLOR para la Firma, estos factores (Oportunidades y Riesgos) son aquellos que existen fuera de la empresa, se aprecia que el valor de calificación que presentan es de 3.318, valor que está encima del promedio 2.5, lo que refleja que los factores externos clave se ajustan a la firma; por lo tanto, no habría necesidad de reformularlos por lo cual pasaremos a formular la matriz del perfil competitivo.

MATRIZ DE EVALUACION DE FACTORES EXTERNOS				Peso EFE
T	FACTOR EXTERNO CLAVE	PESO	CLASIFICACION	PONDERADO
O	Incremento del mercado objetivo por la alta demanda de prendas deportivas.	0.16	4.00	0.620
O	Interactuar más con los centros de manufactura.	0.10	4.00	0.403
O	La ubicación de su almacén principal permite cubrir los requerimientos de los pedidos de las tiendas.	0.14	4.00	0.558
O	Unificar los talleres de manufactura en un solo lugar.	0.11	4.00	0.434
O	Proyectar la marca KAPS en el mercado nacional e internacional.	0.16	4.00	0.620
R	Restricciones legales.	0.08	2.00	0.155
R	Inflación de las telas deportivas como Interfit, Suplex, Dry, entre otros.	0.06	2.00	0.124
R	Pérdida de capital.	0.09	2.00	0.186
R	Deslealtad de los clientes y proveedores.	0.11	2.00	0.217
TOTAL		1.000		3.318

RANGOS DE CALIFICACION	INFERIOR	SUPERIOR
ROJO	0.00	2.50
AMARILLO	2.50	3.00
VERDE	3.00	3.50
AZUL	3.50	MAS

Figura 19: Factores externos clave para la matriz flor  
Adaptado por el autor de la empresa LINEA SPORT EIRL, 2016

#### 1.6.2.2.4 Objetivos estratégicos

En la Figura 20 Se muestra a los objetivos estratégicos alineados, de tal manera que ya están más cerca de estar listos para ser medidos para ver la relación que hay entre uno y otro para así llegar a un solo objetivo común.

Capacitar y motivar a los trabajadores.
Establecer la MOF para la empresa.
Fortalecer las capacidades de gestión y liderazgo de los Gerentes y Dueños.
Mejorar la gestión de Almacén.
Mejorar la gestión de compras.
Mejorar la gestión de distribución.
Mejorar la gestión de producción.
Mejorar la rentabilidad

Figura 20: Objetivos estratégicos alineados  
Adaptado por el autor de la empresa LINEA SPORT EIRL, 2016

### 1.6.2.2.5 Objetivos estratégicos alineados

En la Figura 21 mostrada se observa los objetivos estratégicos finales formulados para que la empresa pueda mejorar y pueda llegar a un objetivo común que vendría a ser mejorar la rentabilidad de la empresa.

Brindar precios competitivos.
Capacitar y motivar a los trabajadores.
Establecer la MOF para la empresa.
Fortalecer las capacidades de gestión y liderazgo de los Gerentes y Dueños.
Mejorar la gestión de Almacén.
Mejorar la gestión de compras.
Mejorar la gestión de distribución.
Mejorar la gestión de producción.
Mejorar la rentabilidad.

Figura 21: Objetivos estratégicos alineados para su operativización con el BSC

Adaptado por el autor de la empresa LINEA SPORT EIRL, 2016

### 1.6.2.2.6 Resumen del planeamiento estratégico

Los resultados finales del planeamiento estratégico se muestran en la siguiente tabla, los cuales se presentaron a la empresa como una propuesta de misión, visión, valores y los objetivos estratégicos debidamente alineados para así proceder con el Balanced Score Card.

Tabla 4  
Resumen de planeamiento estratégico

<b>Resumen de planeamiento estratégico propuesto</b>			
<b>Misión</b>	Somos una empresa textil con proyección nacional, sólida y estable. Diseñamos, producimos y comercializamos prendas deportivas para dama, brindando la más alta satisfacción en calidad de los productos finales, tiempo de entrega y los precios más competitivos del mercado.		
<b>Visión</b>	Exportar y llegar a ser una de las empresas competitivas en el rubro de prendas deportivas a nivel internacional contando con las prendas demandadas por nuestros clientes acorde a las tendencias de moda, entregándolo a tiempo y además garantizando la satisfacción total del producto requerido.		
<b>Valores</b>	Integridad – Compromiso con el cliente - Honestidad - Competitividad – Igualdad – Liderazgo.		
<b>Matriz FLOR</b>	<table border="0"> <tr> <td style="vertical-align: top;"> <p><b>Fortalezas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Exclusividad en la confección de prendas deportivas.</li> <li>- Solvencia financiera</li> <li>- Proceso logístico</li> <li>- Diseños de nuevos productos</li> </ul> <p><b>Limitaciones:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Clima laboral</li> <li>- Línea de mando</li> <li>- Estructura organizacional</li> <li>- Recursos humanos</li> </ul> </td> <td style="vertical-align: top;"> <p><b>Oportunidades:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Incremento del mercado objetivo por la alta demanda de prendas deportivas.</li> <li>- Interactuar más con los centros de manufactura.</li> <li>- La ubicación de su almacén principal permite cubrir los requerimientos de los pedidos de las tiendas.</li> <li>- Unificar los talleres de manufactura en un solo lugar</li> <li>- Proyectar la marca en el mercado nacional e internacional</li> </ul> <p><b>Riesgos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Restricciones legales</li> <li>- Inflación de las telas deportivas</li> <li>- Pérdida de capital</li> <li>- Deslealtad de los clientes y proveedores</li> </ul> </td> </tr> </table>	<p><b>Fortalezas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Exclusividad en la confección de prendas deportivas.</li> <li>- Solvencia financiera</li> <li>- Proceso logístico</li> <li>- Diseños de nuevos productos</li> </ul> <p><b>Limitaciones:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Clima laboral</li> <li>- Línea de mando</li> <li>- Estructura organizacional</li> <li>- Recursos humanos</li> </ul>	<p><b>Oportunidades:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Incremento del mercado objetivo por la alta demanda de prendas deportivas.</li> <li>- Interactuar más con los centros de manufactura.</li> <li>- La ubicación de su almacén principal permite cubrir los requerimientos de los pedidos de las tiendas.</li> <li>- Unificar los talleres de manufactura en un solo lugar</li> <li>- Proyectar la marca en el mercado nacional e internacional</li> </ul> <p><b>Riesgos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Restricciones legales</li> <li>- Inflación de las telas deportivas</li> <li>- Pérdida de capital</li> <li>- Deslealtad de los clientes y proveedores</li> </ul>
<p><b>Fortalezas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Exclusividad en la confección de prendas deportivas.</li> <li>- Solvencia financiera</li> <li>- Proceso logístico</li> <li>- Diseños de nuevos productos</li> </ul> <p><b>Limitaciones:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Clima laboral</li> <li>- Línea de mando</li> <li>- Estructura organizacional</li> <li>- Recursos humanos</li> </ul>	<p><b>Oportunidades:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Incremento del mercado objetivo por la alta demanda de prendas deportivas.</li> <li>- Interactuar más con los centros de manufactura.</li> <li>- La ubicación de su almacén principal permite cubrir los requerimientos de los pedidos de las tiendas.</li> <li>- Unificar los talleres de manufactura en un solo lugar</li> <li>- Proyectar la marca en el mercado nacional e internacional</li> </ul> <p><b>Riesgos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Restricciones legales</li> <li>- Inflación de las telas deportivas</li> <li>- Pérdida de capital</li> <li>- Deslealtad de los clientes y proveedores</li> </ul>		

Adaptado por el autor de la empresa LINEA SPORT EIRL, 2016

### **1.6.2.3 Balanced Score Card**

Se realiza el Balanced Score Card tomando los resultados del planeamiento estratégico, es decir los objetivos estratégicos alineados para elaborar el mapa estratégico, y las perspectivas que se muestran en el Anexo 7, posterior a ello se elaboró la ruta metodológica para implementar la mejora continua en el cual se describen las fichas de iniciativas, fichas de indicadores y fichas de objetivos.

# MAPA ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA

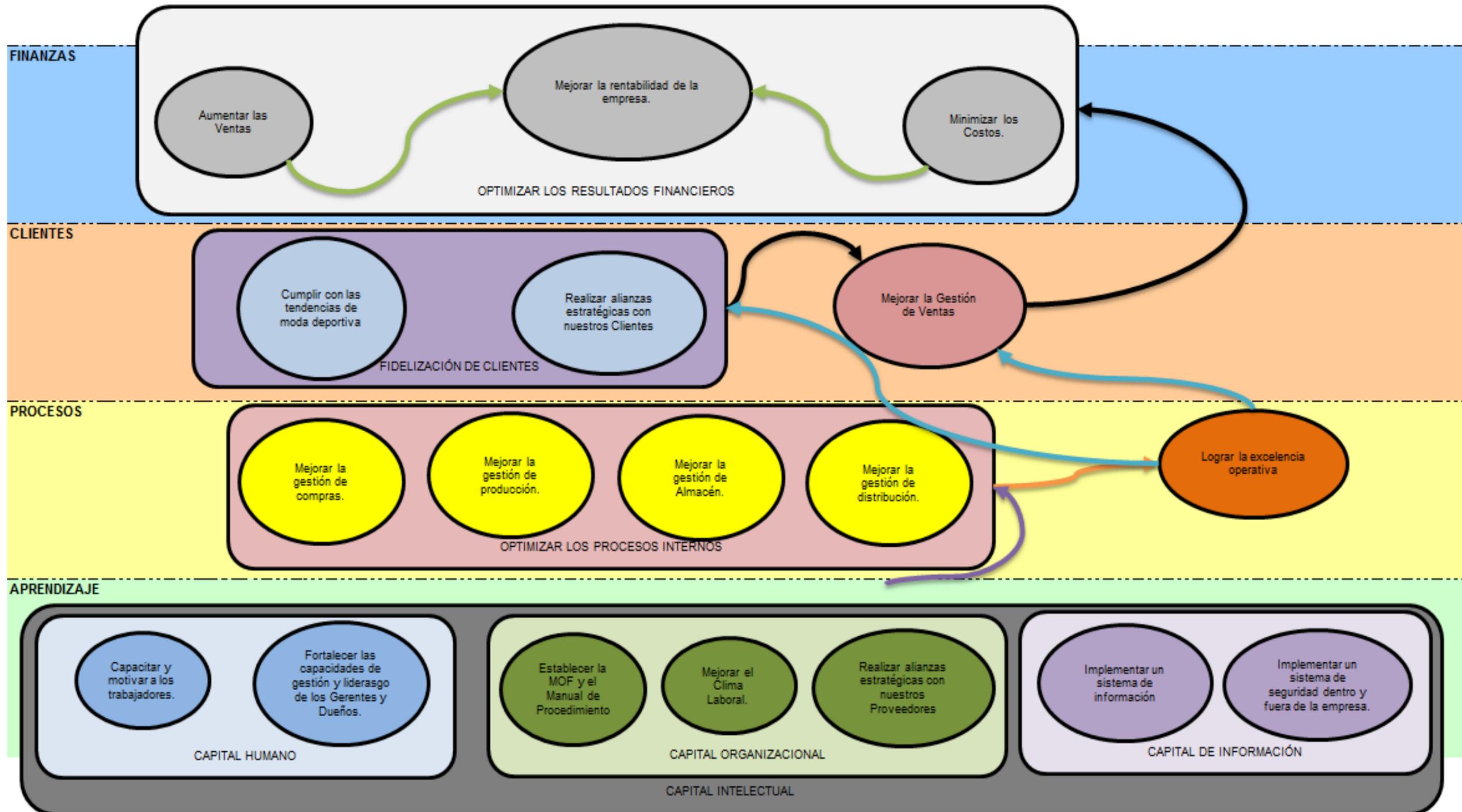


Figura 22: Mapa estratégico  
Adaptado por el autor de la empresa LINEA SPORT EIRL, 2016

### 1.6.2.3.1 Cuadro de perspectiva

Se muestra el cuadro de mando con el objetivo de integrar indicadores derivados del planeamiento estratégico; para así, evaluar y comparar mes a mes el desarrollo de la empresa. Previamente se realizó la ruta de la metodología para la implementación determinando las fichas de iniciativas, indicadores y objetivos. (Ver Anexo 7)

Perspectiva	Objetivo Estratégico	Indicador	Tipo	Semáforos			
				Peligro	Precaucion	Meta	Ideal
FINANZAS	Aumentar las Ventas	Costos de Calidad.	Decreciente	> 19000,00	19000,00	15000,00	10000,00
FINANZAS	Mejorar la rentabilidad de la empresa.	Rentabilidad Empresarial.	Creciente	< 4,00	4,00	5,00	6,00
FINANZAS	Minimizar los Costos.	Índice de Productividad.	Creciente	< 2,00	2,00	3,00	5,00
CLIENTES	Cumplir con las tendencias de moda deportiva	% de nuevos modelos deportivos.	Creciente	< 80,00	80,00	90,00	100,00
CLIENTES	Mejorar la Gestión de Ventas	Índice de la Eficiencia de Ventas.	Creciente	< 70,00	70,00	80,00	100,00
CLIENTES	Realizar alianzas estratégicas con nuestros Clientes	% de clientes estratégicos	Creciente	< 25,00	25,00	35,00	50,00
PROCESOS	Lograr la excelencia operativa	Índice de creación de valor de la Cadena de Valor.	Creciente	< 70,00	70,00	80,00	100,00
PROCESOS	Mejorar la gestión de Almacén.	Días de inventario	Decreciente	> 20,00	20,00	15,00	10,00
PROCESOS	Mejorar la gestión de compras.	% de órdenes de compras atendidas conformemente.	Creciente	< 80,00	80,00	90,00	100,00
PROCESOS	Mejorar la gestión de distribución.	% de pedidos entregados satisfactoriamente en el tiempo previsto.	Creciente	< 80,00	80,00	90,00	100,00
PROCESOS	Mejorar la gestión de producción.	% de eficiencia de la Planificación de la Producción.	Creciente	< 80,00	80,00	90,00	100,00
APRENDIZAJE	Capacitar y motivar a los trabajadores.	Test de Capacitación de los trabajadores.	Creciente	< 55,00	55,00	65,00	80,00
APRENDIZAJE	Establecer la MOF y el Manual de Procedimientos para la empresa.	% de avance del MOF y del MP.	Creciente	< 75,00	75,00	100,00	100,00
APRENDIZAJE	Fortalecer las capacidades de gestión y liderazgo de los Gerentes y Dueños.	Test de Capacitación de la Gerencia.	Creciente	< 60,00	60,00	90,00	100,00
APRENDIZAJE	Implementar un sistema de información	Índice de conectividad de la gerencia y operaciones.	Creciente	< 90,00	90,00	100,00	100,00
APRENDIZAJE	Implementar un sistema de seguridad dentro y fuera de la empresa.	Índice de hurtos en la empresa.	Decreciente	> 20,00	20,00	10,00	0,00
APRENDIZAJE	Mejorar el Clima Laboral.	Índice de Clima Laboral.	Creciente	< 50,00	50,00	70,00	100,00
APRENDIZAJE	Realizar alianzas estratégicas con nuestros Proveedores	Índice de Proveedores Estratégicos.	Creciente	< 20,00	20,00	50,00	100,00

*Figura 23: Cuadro de perspectivas*  
Adaptado por el autor de la empresa LINEA SPORT EIRL, 2016

#### **1.6.2.4 Gestión de Talento humano y evaluación 360°**

La gestión de talento humano permitió llegar a conocer que competencias son las más relevantes, seguidamente de las competencias que necesita cada puesto dentro de la empresa cada una evaluada a los requerimientos y respetando las opiniones de los dueños y gerentes de la empresa.

Para iniciar con esta gestión es necesario tener el planeamiento estratégico culminado, para así partir de la misión, visión, valores y objetivos alineados. Una vez ingresados al plan se evaluara con las competencias requeridas por los dueños y gerentes, que previamente indicaron los que comprenderán la empresa en general.

##### **1.6.2.4.1 *Priorización de competencias para la empresa***

La priorización se realizó de acuerdo a las indicaciones de qué competencias son prioritarias para los dueños y gerentes respecto a la empresa en general, obteniendo un resultado de la evaluación de BUENO.

Competencia	Graduación			Evaluación		GAP	
1 Comunicación	Grado B	$\geq 50.01\%$	$\leq 75.00\%$	75.00%	60.90%	Altamente Competente (Grado B)	-14.10%
2 Calidad del trabajo	Grado B	$\geq 50.01\%$	$\leq 75.00\%$	70.00%	56.88%	Altamente Competente (Grado B)	-13.13%
3 Apoyo a los compañeros	Grado B	$\geq 50.01\%$	$\leq 75.00\%$	65.00%	60.00%	Altamente Competente (Grado B)	-5.00%
4 Capacidad de planificación y de organización	Grado B	$\geq 50.01\%$	$\leq 75.00\%$	70.00%	64.00%	Altamente Competente (Grado B)	-6.00%
5 Trabajo en equipo	Grado B	$\geq 50.01\%$	$\leq 75.00\%$	72.00%	75.40%	Modelo de Rol (Grado A)	3.40%
6 Orientación al cliente	Grado B	$\geq 50.01\%$	$\leq 75.00\%$	75.00%	63.40%	Altamente Competente (Grado B)	-11.60%
7 Profundidad en el conocimiento de los productos	Grado B	$\geq 50.01\%$	$\leq 75.00\%$	65.00%	65.63%	Altamente Competente (Grado B)	0.62%
8 Capacidad para aprender	Grado B	$\geq 50.01\%$	$\leq 75.00\%$	60.00%	56.71%	Altamente Competente (Grado B)	-3.29%
9 Iniciativa	Grado C	$\geq 25.01\%$	$\leq 50.00\%$	50.00%	67.25%	Altamente Competente (Grado B)	17.25%
10 Adaptabilidad al cambio	Grado C	$\geq 25.01\%$	$\leq 50.00\%$	45.00%	62.25%	Altamente Competente (Grado B)	17.25%
Total					63.24%		

Figura 24: Competencias prioritarias para la empresa  
Adaptado por el autor de la empresa LINEA SPORT EIRL, 2016

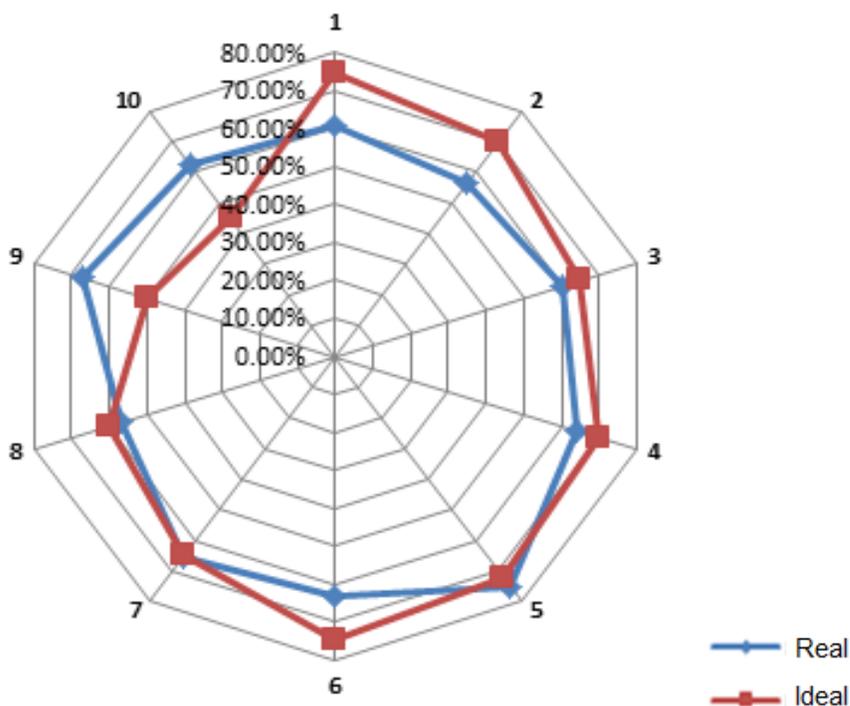


Figura 25: Radar de Competencias prioritarias para la empresa  
Adaptado por el autor de la empresa LINEA SPORT EIRL, 2016

### 1.6.2.4.2 Cuadro de competencia para cada puesto y trabajador

Trabajador	Puesto	Competencia Grado Meta (del Puesto)	Competencia Grado Logro GAP (del Trabajador)
Karla Valle	Gerencia General	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aprendizaje continuo Grado C 45.00%</li> <li>• Autocontrol Grado A 85.00%</li> <li>• Búsqueda de información Grado B 68.00%</li> <li>• Calidad del trabajo Grado B 70.00%</li> <li>• Capacidad de planificación y de organización Grado B 72.00%</li> <li>• Comunicación Grado A 85.00%</li> <li>• Habilidad analítica Grado B 68.00%</li> <li>• Integridad Grado B 75.00%</li> <li>• Liderazgo Grado B 70.00%</li> <li>• Modalidades de contacto Grado B 70.00%</li> <li>• Negociación Grado B 72.00%</li> <li>• Orientación a los resultados Grado C 50.00%</li> <li>• Perseverancia  Grado B 68.00%</li> <li>• Temple  Grado A 80.00%</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aprendizaje continuo Grado B 61.25% 16.25%</li> <li>• Autocontrol Grado A 91.25% 6.25%</li> <li>• Búsqueda de información Grado B 53.75% -14.25%</li> <li>• Calidad del trabajo Grado B 57.50% -12.50%</li> <li>• Capacidad de planificación y de organización Grado B 61.25% -10.75%</li> <li>• Comunicación Grado A 88.75% 3.75%</li> <li>• Habilidad analítica Grado A 80.00% 12.00%</li> <li>• Integridad Grado B 57.50% -17.50%</li> <li>• Liderazgo Grado A 87.50% 17.50%</li> <li>• Modalidades de contacto Grado B 67.50% -2.50%</li> <li>• Negociación Grado A 85.00% 13.00%</li> <li>• Orientación a los resultados Grado B 67.50% 17.50%</li> <li>• Perseverancia  Grado B 70.83% 2.83%</li> <li>• Temple  Grado B 66.25% -13.75%</li> </ul>
Jimmy Valle	Administrador	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adaptabilidad al cambio Grado B 70.00%</li> <li>• Aprendizaje continuo Grado C 45.00%</li> <li>• Autocontrol Grado A 76.00%</li> <li>• Búsqueda de información Grado C 50.00%</li> <li>• Calidad del trabajo Grado B 68.00%</li> <li>• Capacidad de planificación y de organización Grado B 70.00%</li> <li>• Comunicación Grado B 72.00%</li> <li>• Desarrollo del equipo Grado B 75.00%</li> <li>• Habilidad analítica Grado B 68.00%</li> <li>• Iniciativa Grado C 45.00%</li> <li>• Integridad Grado B 65.00%</li> <li>• Liderazgo Grado B 68.00%</li> <li>• Modalidades de contacto Grado B 70.00%</li> <li>• Nivel de compromiso - Disciplina - Productividad Grado B 65.00%</li> <li>• Orientación a los resultados Grado C 45.00%</li> <li>• Perseverancia  Grado B 60.00%</li> <li>• Temple  Grado B 64.00%</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adaptabilidad al cambio Grado B 62.50% -7.50%</li> <li>• Aprendizaje continuo Grado A 77.50% 32.50%</li> <li>• Autocontrol Grado B 71.25% -4.75%</li> <li>• Búsqueda de información Grado B 56.25% 6.25%</li> <li>• Calidad del trabajo Grado B 68.75% 0.75%</li> <li>• Capacidad de planificación y de organización Grado B 68.75% -1.25%</li> <li>• Comunicación Grado A 85.00% 13.00%</li> <li>• Desarrollo del equipo Grado B 62.50% -12.50%</li> <li>• Habilidad analítica Grado B 72.50% 4.50%</li> <li>• Iniciativa Grado B 62.50% 17.50%</li> <li>• Integridad Grado B 61.25% -3.75%</li> <li>• Liderazgo Grado B 63.75% -4.25%</li> <li>• Modalidades de contacto Grado A 83.75% 13.75%</li> <li>• Nivel de compromiso - Disciplina - Productividad Grado A 86.25% 21.25%</li> <li>• Orientación a los resultados Grado B 73.75% 28.75%</li> <li>• Perseverancia  Grado B 58.33% -1.67%</li> <li>• Temple  Grado B 73.75% 9.75%</li> </ul>
Jaime Valle	Jefe de almacén	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adaptabilidad al cambio Grado B 65.00%</li> <li>• Apoyo a los compañeros Grado B 62.00%</li> <li>• Autocontrol Grado C 45.00%</li> <li>• Búsqueda de información Grado C 50.00%</li> <li>• Calidad del trabajo Grado B 60.00%</li> <li>• Capacidad de planificación y de organización Grado C 45.00%</li> <li>• Comunicación Grado B 68.00%</li> <li>• Desarrollo del equipo Grado B 65.00%</li> <li>• Franqueza – Confiabilidad – Integridad Grado B 62.00%</li> <li>• Iniciativa Grado C 46.00%</li> <li>• Liderazgo Grado B 70.00%</li> <li>• Modalidades de contacto Grado B 68.00%</li> <li>• Nivel de compromiso - Disciplina - Productividad Grado B 68.00%</li> <li>• Orientación a los resultados Grado C 45.00%</li> <li>• Temple  Grado B 61.00%</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adaptabilidad al cambio Grado B 63.75% -1.25%</li> <li>• Apoyo a los compañeros Grado B 63.75% 1.75%</li> <li>• Autocontrol Grado B 63.75% 18.75%</li> <li>• Búsqueda de información Grado A 83.75% 33.75%</li> <li>• Calidad del trabajo Grado B 61.25% 1.25%</li> <li>• Capacidad de planificación y de organización Grado B 51.25% 6.25%</li> <li>• Comunicación Grado B 63.75% -4.25%</li> <li>• Desarrollo del equipo Grado B 65.00% 0.00%</li> <li>• Franqueza – Confiabilidad – Integridad Grado A 85.00% 23.00%</li> <li>• Iniciativa Grado B 71.88% 25.88%</li> <li>• Liderazgo Grado B 60.00% -10.00%</li> <li>• Modalidades de contacto Grado B 61.25% -6.75%</li> <li>• Nivel de compromiso - Disciplina - Productividad Grado A 80.00% 12.00%</li> <li>• Orientación a los resultados Grado B 61.25% 16.25%</li> <li>• Temple  Grado B 63.75% 2.75%</li> </ul>
Lizeth Valle	Jefe de ventas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adaptabilidad al cambio Grado B 68.00%</li> <li>• Apoyo a los compañeros Grado B 65.00%</li> <li>• Autocontrol Grado C 45.00%</li> <li>• Búsqueda de información Grado C 50.00%</li> <li>• Calidad del trabajo Grado B 68.00%</li> <li>• Capacidad de planificación y de organización Grado C 45.00%</li> <li>• Colaboración Grado B 72.00%</li> <li>• Comunicación Grado B 70.00%</li> <li>• Desarrollo del equipo Grado B 65.00%</li> <li>• Franqueza – Confiabilidad – Integridad Grado B 62.00%</li> <li>• Iniciativa Grado C 45.00%</li> <li>• Liderazgo Grado B 70.00%</li> <li>• Modalidades de contacto Grado B 72.00%</li> <li>• Negociación Grado B 72.00%</li> <li>• Orientación al cliente Grado C 50.00%</li> <li>• Temple  Grado B 68.00%</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adaptabilidad al cambio Grado B 75.00% 7.00%</li> <li>• Apoyo a los compañeros Grado B 58.75% -6.25%</li> <li>• Autocontrol Grado C 43.75% -1.25%</li> <li>• Búsqueda de información Grado B 67.50% 17.50%</li> <li>• Calidad del trabajo Grado B 55.00% -13.00%</li> <li>• Capacidad de planificación y de organización Grado B 52.50% 7.50%</li> <li>• Colaboración Grado B 59.38% -12.63%</li> <li>• Comunicación Grado A 76.25% 6.25%</li> <li>• Desarrollo del equipo Grado B 66.25% 1.25%</li> <li>• Franqueza – Confiabilidad – Integridad Grado A 80.00% 18.00%</li> <li>• Iniciativa Grado B 67.19% 22.19%</li> <li>• Liderazgo Grado A 76.25% 6.25%</li> <li>• Modalidades de contacto Grado B 75.00% 3.00%</li> <li>• Negociación Grado B 73.75% 1.75%</li> <li>• Orientación al cliente Grado A 78.75% 28.75%</li> <li>• Temple  Grado B 73.75% 5.75%</li> </ul>

Figura 26: Competencias por puesto y trabajador  
Adaptado por el autor de la empresa LINEA SPORT EIRL, 2016

En la Figura 26 se detallan las competencias de los puestos de trabajo estratégicos de la empresa, en la cual se evaluaron por la Gerencia, Jefaturas y supervisores de todas las áreas de la empresa. Para visualizar las evaluaciones de cada puesto de trabajo (ver Anexo 8).

### 1.6.2.4.3 Planes de capacitación

Los planes propuestos de capacitación para cada los puestos estratégicos son los cuatro siguientes:

#### Planes de Capacitación

	Trabajador	Capacitación en:
1	Karla Valle	Gerencia de Operaciones - Esan, Programas. Duración: Del 10 de Octubre al 14 de Noviembre de 2013 10 sesiones más módulo de inducción Los días Martes y Jueves una sesión por día de 9:00 pm a 10:30 pm
2	Jimmy Valle	Gerencia de Operaciones - Esan, Programas. Duración: Del 10 de Octubre al 14 de Noviembre de 2013 10 sesiones más módulo de inducción Los días Martes y Jueves una sesión por día de 9:00 pm a 10:30 pm
3	Jaime Valle	Control de Inventarios y Almacenes – Tecsup, Cursos y programas de extensión Duración: Del 12 de octubre, 24 horas
4	Lizeth Valle	Liderando Equipos Comerciales en Entornos Cambiantes - Esan, Programas. Duración: Del 25 de setiembre al 30 de octubre de 2013 10 sesiones más módulo de inducción Los días lunes y miércoles una sesión por día de 7:00 a 8:30 pm

Figura 27: Capacitación para el trabajador  
Adaptado por el autor de la empresa LINEA SPORT EIRL, 2016

### 1.6.2.5 Listado de planes de mejora

A continuación, se presenta la lista de los planes de mejora propuestos en la presente tesis, los cuales se mostrarán en la Etapa del Hacer del ciclo de Deming.

Tabla 5  
Lista de planes de mejora

Lista de planes de mejora										
Ítem	Descripción	Definir plan	Definir Alcance	Definir objetivo	Definir indicador	Realizar MP	Implementar MP	Definir formatos	Definir herramientas	Definir costos
1	Plan de motivación y capacitación									
2	Plan de seguridad y salud en el trabajo									
3	Plan de gestión de compras									
4	Plan de gestión de la producción									
5	Plan de gestión de almacenamiento									
6	Plan de gestión de ventas									
7	Plan de 5'S									
8	Plan de gestión de calidad									
9	Plan de logística inversa									

Adaptado por el autor de la empresa LINEA SPORT EIRL, 2016

### 1.6.2.6 Indicadores de iniciales

#### 1.6.2.6.1 Indicadores iniciales del BSC

En la Tabla 6, se evidencia los indicadores del Balanced Score Card iniciales encontrados en la empresa, los cuales se pudieron calcular gracias a la información brindada por la Firma evaluada. Más adelante calcularemos los nuevos valores de estos indicadores los cual se van a obtener después de las mejoras implementadas en la Compañía.

Tabla 6  
Indicadores iniciales del BSC

<b>Indicadores Iniciales del Balance Score Card – Periodo: Mes 1 - Mes 10</b>			
<b>Ítem</b>	<b>Indicador</b>	<b>Valor Hallado</b>	<b>Unidades de medida</b>
1	Órdenes de compra atendidos en el plazo acordado	63%	Porcentaje
2	Rentabilidad empresarial	1.71	(S./uni)
3	Índice de eficiencia de ventas	64.99%	Porcentaje
4	Índice de productividad	0.031	Prendas/Sol
5	Porcentaje de pedidos entregados satisfactoriamente	54.57	Porcentaje
6	Días de Inventario	50	Días
7	Eficiencia de la planificación de la producción	54%	Porcentaje
8	Porcentaje de clientes estratégicos	0%	Porcentaje

Adaptado por el autor de la empresa LINEA SPORT EIRL, 2016

#### 1.6.2.6.2 Indicadores de los problemas principales

Para una mayor visión de la situación actual de la empresa se determina los indicadores de cada causa principal respecto al problema principal del árbol de problemas, la obtención de estos indicadores se lograron con el procesamiento de datos del periodo mes 1 hasta el mes 10. A continuación se muestra la Tabla 7; resumen de los indicadores del árbol del problemas en valores promedios.

Tabla 7  
Indicadores principales

INDICADORES DE LOS PROBLEMAS PRINCIPALES		
Descripción	Indicador	Valor
Indicador de una deficiente planificación de la producción	Porcentaje de eficiencia operativa de polos	80.62%
	Porcentaje de eficiencia de tiempos de Polos	69.85%
	Porcentaje de eficiencia de ventas de polos	93.15%
	Porcentaje de eficiencia de la planificación de polos	53.10%
	Porcentaje de eficiencia operativa de conjuntos	75.90%
	Porcentaje de eficiencia de tiempos de conjuntos	52.99%
	Porcentaje de eficiencia de ventas de conjuntos	85.75%
	Porcentaje de eficiencia de planificación de conjuntos	33.97%
Indicador de un deficiente control de la calidad	Porcentaje de unidades defectuosas en polos	4.48%
	Porcentaje de unidades defectuosas en conjuntos	6.23%
Indicador de una baja rotación de inventarios	Días de inventario para polo	43 días
	Porcentaje de rupturas de stock en polos	23.83%
	Días de inventario para conjuntos	63 días
	Porcentaje de rupturas de stock en conjuntos	23.60%
Indicador de una deficiente gestión administrativa	Índice único de clima laboral	37.00%

Adaptado por el autor de la empresa LINEA SPORT EIRL, 2016

### 1.6.2.7 Cronograma de implementación

Se presentó el cronograma de actividades el cual muestra con mayor claridad cada una de las etapas desde el diagnóstico de la situación inicial hasta la verificación de los datos una vez implementada la mejora propuesta.

Tabla 8  
Actividades

ACTIVIDADES	MES 14				MES 15				MES 16				MES 17				MES 18				MES 19				MES 20				MES 21				MES 22			
	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4
Plan de motivación y capacitación(1 gerencia. 2 trabajadores)																																				
Plan de seguridad y salud en el trabajo																																				
Plan de gestión de compras																																				
Plan de gestión de la producción																																				
Plan de gestión de almacenamiento																																				
Plan de gestión de distribución																																				
Plan de gestión de ventas																																				
Plan de 5'S																																				

Adaptado por el autor de la empresa LINEA SPORT EIRL, 2016

### 1.6.2.8 Evaluación económica y financiera del proyecto

Primero se obtuvo el costo del proyecto, se consideraron los costos de oportunidad (tiempo invertido en su elaboración). Se dividió la estructura del financiamiento del proyecto, mostrado en la Tabla 9, en el cual se realizó el análisis en los tres escenarios en valoración de inversiones, para mayor detalle ver Tabla 9.

Tabla 9  
Estructura de financiamiento

1	Activos intangibles	Definición de la solución	Costos de definición y análisis
			Elección del cliente a estudiar
			Cálculo de los tiempos estándares
			Elaboración de los indicadores de gestión
		Costos de la implementación de las 5S's	
		Costos del PHVA	
		Resumen de los activos intangibles	
2	Activos tangibles	Depreciación de los equipos y herramientas	
		Valor residual	
3	Estructura de la inversión de mejora del proyecto		
4	Unidades a vender		
5	Capital de trabajo	Capital de trabajo sin la implementación	
		Capital de trabajo con la implementación	
		Capital de trabajo incremental con la implementación	
6	Estado de ganancias y pérdidas	Estado de ganancias y pérdidas sin la implementación	
		Estado de ganancias y pérdidas con la implementación	
		Utilidad neta incremental con la implementación del proyecto	
7	Flujo de caja operativo	Caso optimista	FCO sin la implementación en el caso optimista
			FCO con la implementación en el caso optimista
			FCO incremental con la implementación del proyecto en el caso optimista
		Caso constante	FCO sin la implementación en el caso constante

		constante	FCO con la implementación en el caso constante
			FCO incremental con la implementación del proyecto en el caso constante
		Caso pesimista	FCO sin la implementación en el caso pesimista
			FCO con la implementación en el caso pesimista
			FCO incremental con la implementación del proyecto en el caso pesimista
8	Flujo de caja de capital		
9	Flujo de caja económico		En el caso optimista
			En el caso constante
			En el caso pesimista
10	Servicio de deuda		
11	Flujo de caja financiero		En el caso optimista
			En el caso constante
			En el caso pesimista
12	VAN, TIR y B/C	En el caso optimista	Evaluación económica
			Evaluación financiera
		En el caso constante	Evaluación económica
			Evaluación financiera
		En el caso pesimista	Evaluación económica
			Evaluación financiera
Resumen de la evaluación económica y financiera en los tres casos			

Adaptado por el autor de la empresa LINEA SPORT EIRL, 2016

### 1.6.2.8.1 Resumen de la evaluación económica y financiera

En la Tabla 116 se muestra que en todos los casos (optimista, constante y pesimista) el VAN está por encima del cero evidenciando la rentabilidad del proyecto. El TIR es mayor al  $cok$  (18%) siendo factible el proyecto; y, el B/C es mayor a uno; por ende recomendamos realizar el proyecto.

Tabla 10  
Resumen de la evaluación económica y financiera

Tabla resumen de la evaluación económica y financiera con los tres casos					
Caso	Tipos de evaluación	Resumen de los resultados de la evaluación			
		VAN	TIR	B/C	PRI
Optimista	Evaluación económica	S/. 89,229.44	69.55%	2.65	1 año, 6 meses, 11 días
	Evaluación financiera	S/. 97,116.44	168.26%	6.99	8 meses, 1 día
Constante	Evaluación económica	S/. 72,259.32	60.50%	2.34	1 año, 8 meses, 23 días
	Evaluación financiera	S/. 80,146.32	142.25%	5.94	9 meses, 23 días
Pesimista	Evaluación económica	S/. 55,289.20	51.20%	2.02	1 año, 11 meses, 30 días
	Evaluación financiera	S/. 63,176.20	116.23%	4.90	1 año, 0 meses, 9 días

Adaptado por el autor de la empresa LINEA SPORT EIRL, 2016

### 1.6.2.9 Resumen de la Etapa Planear

Se desarrolló en primera instancia la evaluación de la posición estratégica, con el fin de identificar en grado de orientación estratégica inicial, cabe resaltar que la empresa no realizaba un planeamiento estratégico de manera correcta y con tal argumento se

requería de suma urgencia realizarlo. Se elaboró el planeamiento estratégico con el grupo estrategia designado por la empresa y se concluyó en la propuesta de la filosofía de la empresa los cuales son: Misión, visión, valores, matriz flor, objetivos estratégicos debidamente alineados y otros; los cuales servirían como información y/o era requerido para el inicio del Balanced Scorecard.

En el progreso del Balanced Scorecard se desarrolló el mapa estratégico en perspectivas, y se procedió con la ruta metodológica para así implantar una mejora continua. Así mismo, al realizar el BSC se obtuvo el tablero de mando integral con el propósito de realizar mediciones de desempeño de la empresa en sus indicadores propuestos. Los indicadores en el Cuadro de mando integral no se evaluaban anteriormente.

Además, se elaboró la gestión de talento humano y evaluación 360° para analizar los diferentes puestos estratégicos de la empresa y plasmar un estándar de competencias para cada puesto.

La elaboración del listado de planes propuestos y su cronograma de desarrollo se realizaron en esta etapa, y así proceder a realizar el cuadro comparativo entre planes de mejora con sus indicadores respectivos alineados a los objetivos estratégicos y las unidades de la cadena mostrada en la Etapa Hacer.

Finalmente en esta etapa, se realizó la evaluación económica y financiera del proyecto, dando como conclusión la factibilidad del proyecto en diferentes escenarios de análisis.

### **1.6.3 Etapa Hacer**

Luego de ejecutar la primera etapa de la metodología a implementar, se procede a realizar la Etapa Hacer; en la Tabla 11 se muestra el cuadro comparativo de la cadena de suministros, identificando los planes a implementar respecto a cada unidad de la cadena de suministros. Se expone que cada plan de gestión propuesto mejora la cadena de suministros de la empresa ya que inicialmente la firma no cuenta con determinados pasos en su proceso tanto de productos como de información.

Se muestra en la siguiente tabla, los planes de mejora, los cuales están dirigidos a cada unidad de la cadena, y para implementar los mismos se requerirá del recurso humano de la empresa para así llegar al objetivo. A fin de fomentar una nueva filosofía de mejora se aplicará inicialmente una herramienta muy simple y a la vez de gran ayuda, ya que con esta herramienta se ordenará la empresa en todo aspecto.

Tabla 11  
Cuadro comparativo cadena de suministros y planes de mejora continua

CADENA DE SUMINISTROS	Objetivos estratégicos	Indicadores	Planes de mejora
Proveedores	Mejorar la gestión de Compras	Porcentaje de órdenes de compra atendidas conformemente	- Plan de gestión de compras
	Realizar alianzas estratégicas con nuestros proveedores	Índice de proveedores estratégicos	
Aprovisionamiento	Mejorar la gestión de almacén	Días de inventario	- Plan de gestión de almacenamiento
	Minimizar costos	Índice de Productividad	- Plan de 5'S
Producción	Lograr la excelencia operativa	Índice de creación de la cadena de valor	- Plan de gestión de la producción
	Mejorar la gestión de producción	Porcentaje de eficiencia de la planificación de la producción	
Distribución	Mejorar la gestión de distribución	Porcentaje de pedidos entregados satisfactoriamente	- Plan de gestión de distribución
Clientes	Aumentar las ventas	Índice de eficiencia de ventas	- Plan de gestión de ventas
	Mejorar la gestión de ventas		
	Cumplir con las tendencias de la moda deportiva	Porcentaje de nuevos modelos deportivos	
	Realizar alianzas estratégicas con nuestros clientes	Porcentaje de clientes estratégicos	
Unidad complementaria (área administrativa)	Establecer la MOF y MP para la empresa	Porcentaje de avance de MOF y MP	- Plan de motivación y capacitaciones - Plan de seguridad y salud en el trabajo
	Implementar un sistema de información	Índice de conectividad de la Gerencia y operaciones de la empresa	
	Implementar un sistema de seguridad dentro y fuera de la empresa	índice de hurtos en la empresa	
	Mejorar la rentabilidad de la empresa	Rentabilidad empresarial	
	Fortalecer las capacidades de gestión y liderazgo de los gerentes y dueños	Índice de capacitación de Gerencia	
	Capacitar y motivar a los trabajadores	Índice de capacitación de los trabajadores	
	Mejorar el clima laboral	índice de clima laboral	

Adaptado por el autor de la empresa LINEA SPORT EIRL, 2016

### **1.6.3.1 Plan de 5'S**

En el plan para la implementación de las 5 S se realizó el análisis de la situación actual de la empresa el cual necesitaba con urgencia un plan de mejoramiento.

#### **1.6.3.1.1 Propósito**

La empresa considera que es de suma urgencia el aplicar una filosofía de 5'S; ya que al ser una herramienta muy simple el alcance de su implementación y mejora abarca a todas las áreas productivas y administrativas. Además; se estima que los beneficios serán positivos e inicia una estructura de mejora ante los planes que se implementarán después el mismo.

#### **1.6.3.1.2 Alcance**

La propuesta de plan de 5'S tiene un alcance en todas las áreas de la empresa.

#### **1.6.3.1.3 Objetivos del plan de 5'S**

- Establecer lugares y/o áreas de trabajo más organizados, ordenados y limpios, de forma permanente para obtener una mejor productividad y un mejor entorno laboral.
- Gestionar adecuadamente las herramientas y materiales de las distintas áreas de trabajo.

#### **1.6.3.1.4 Diagrama para el plan propuesto**

Tomando en cuenta el diagrama de implementación de 5'S que se presenta, se evidencia de manera gráfica que esta implementación se realizará con el apoyo de la Gerencia, Jefes, Supervisores y operarios de todas las áreas en cada una de las fases de la implementación.

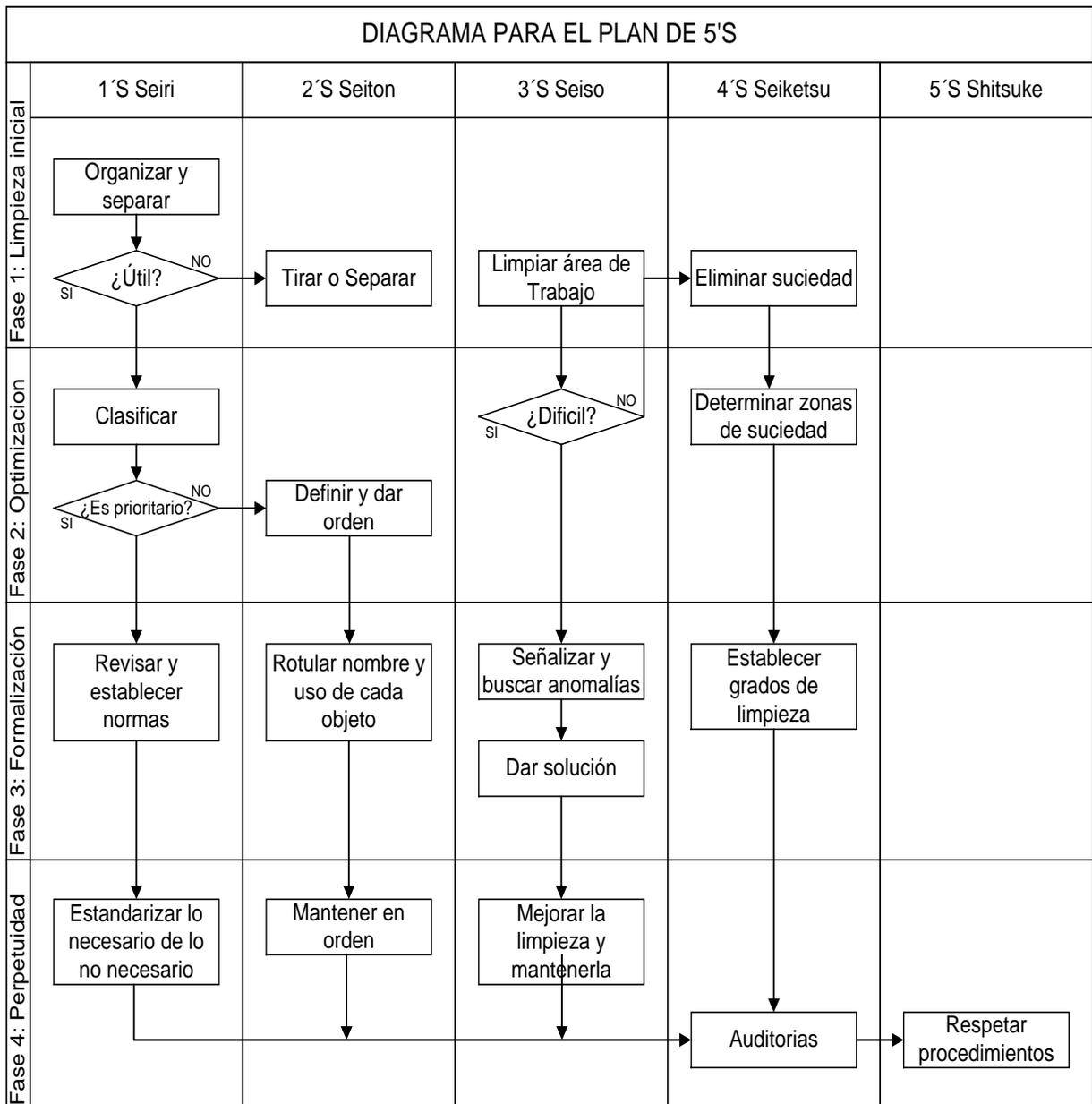


Figura 28: Diagrama de 5 ´S y fases  
Adaptado por el autor de la empresa LINEA SPORT EIRL, 2016

Los pasos para cada una de las fases de la metodología son los siguientes:

En la siguiente tabla se ilustra los pasos básicos a seguir en la implementación de las 5´S y los beneficios que se obtendrán al cumplir con cada paso.

Tabla 12  
5'S y sus beneficios para la empresa

<b>Etapas de las 5'S</b>	<b>Pasos a seguir para la implementación</b>	<b>Beneficios</b>
<b>1ra "S" SEIRI = CLASIFICAR</b>	Separar lo útil de lo innecesario.	Mayor espacio, gestión eficiente de inventarios, mitigación de despilfarros y disminución de accidentabilidad.
<b>2da "S" SEITON = ORDENAR</b>	Poner lo útil en un fácil acceso.	Encontrar rápidamente documentos, herramientas y accesorios, colocar cada cosa que se utilice en su lugar y brinda una mejor apariencia al lugar de trabajo.
<b>3ra "S" SEISO = LIMPIAR</b>	Mantener limpio los materiales, equipos y ambientes de trabajo	Aumento de la vida útil de las máquinas y herramientas, menor probabilidad de accidentarse y mejora el aspecto del lugar de trabajo.
<b>4ta "S" SEIKETSU = ESTANDARIZAR</b>	Establecer estándares altos de limpieza y orden.	Almacena el conocimiento producido durante años, mejora el clima laboral, familiarización con los equipos de trabajo.
<b>5ta "S" SHITSUKE = DISCIPLINA</b>	Acostumbrarse a respetar las reglas del taller y la oficina y a ser riguroso en su aplicación.	Mejora la eficacia, evita sanciones, el personal es mejor apreciado y mejora la imagen general de la empresa.

Adaptado por el autor de la empresa LINEA SPORT EIRL, 2016

#### 1.6.3.1.5 Factores claves

- Seguir paso a paso la metodología.
- Documentar y realizar el monitoreo correspondiente para verificar el aumento de satisfacción.
- Expandir en toda la empresa y que influya en la motivación de todo el personal.
- Motivar la disciplina y método para consolidar las 5'S.
- Planificar y aportar recursos sobre todo compromiso por parte de todos los colaboradores de la empresa.

### 1.6.3.1.6 Evidencia fotográfica de implementación

Antes de la implementación se evidenció el estado inicial de la empresa respecto a orden y limpieza, motivo por el cual se recurrió a implementar la herramienta de las 5´S para mejorar el ambiente y la forma de trabajo.



Figura 29: Antes de la implementación 5´S  
Adaptado por el autor de la empresa LINEA SPORT EIRL, 2016

Después de la implementación, en las imágenes adjuntas se puede mostrar el resultado después de haber implementado las 5´S en la empresa, en el cual se pueden apreciar las mejoras después de esta implementación.

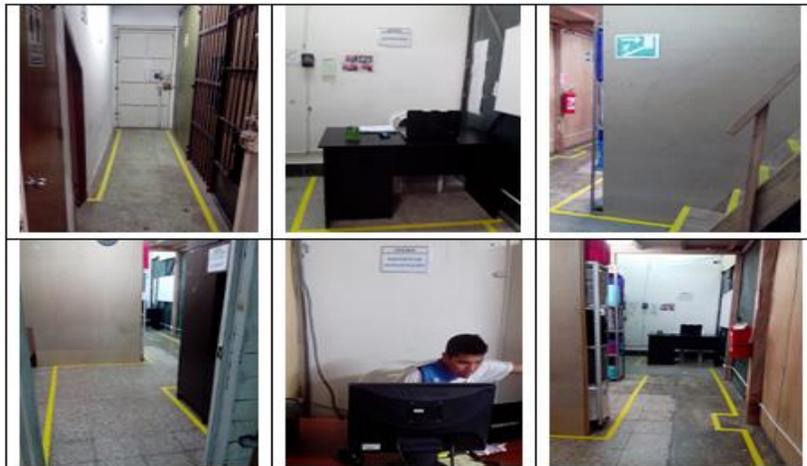


Figura 30: Después de la implementación 5´S  
Adaptado por el autor de la empresa LINEA SPORT EIRL, 2016

### **1.6.3.2 Plan de gestión de la producción**

LINEA SPORT E.I.R.L., establece en esta gestión la información básica para la empresa y planificación de la producción.

#### **1.6.3.2.1 Propósito**

La empresa considera que es muy importante mantener un plan de gestión de producción, debido a que este plan permitirá optimizar el proceso de confección de prendas deportivas y el uso de la maquinaria, equipos y recurso humano que se emplearon en él. Adicionalmente, este plan es uno de los pilares en el desarrollo de la cadena de suministros.

#### **1.6.3.2.2 Alcance**

El plan de gestión de producción de la empresa se aplica directamente al área productiva de LINEA SPORT E.I.R.L.

#### **1.6.3.2.3 Objetivos del plan de gestión de producción**

- Minimizar los costos
- Maximizar las utilidades
- Disminuir la inversión en inventarios
- Maximizar la disposición de planta y uso de herramientas y equipos.

#### **1.6.3.2.4 Diagrama implementado de gestión de la producción**

En la Figura 31 se observa el diagrama de producción en la planificación de la empresa, el cual indica las actividades que se realizan para planificar la producción de las prendas

deportivas, en el cual intervienen la Gerencia de producción, elaborando la planificación de la producción; las áreas de corte, estampado y confección, brindando los ratios de producción de cada uno de ellos; el área de compras, para generar la orden de compra de la materia prima e insumos faltantes; y, el almacén, comunicando el stock de materia prima e insumos disponibles para el proceso de producción.

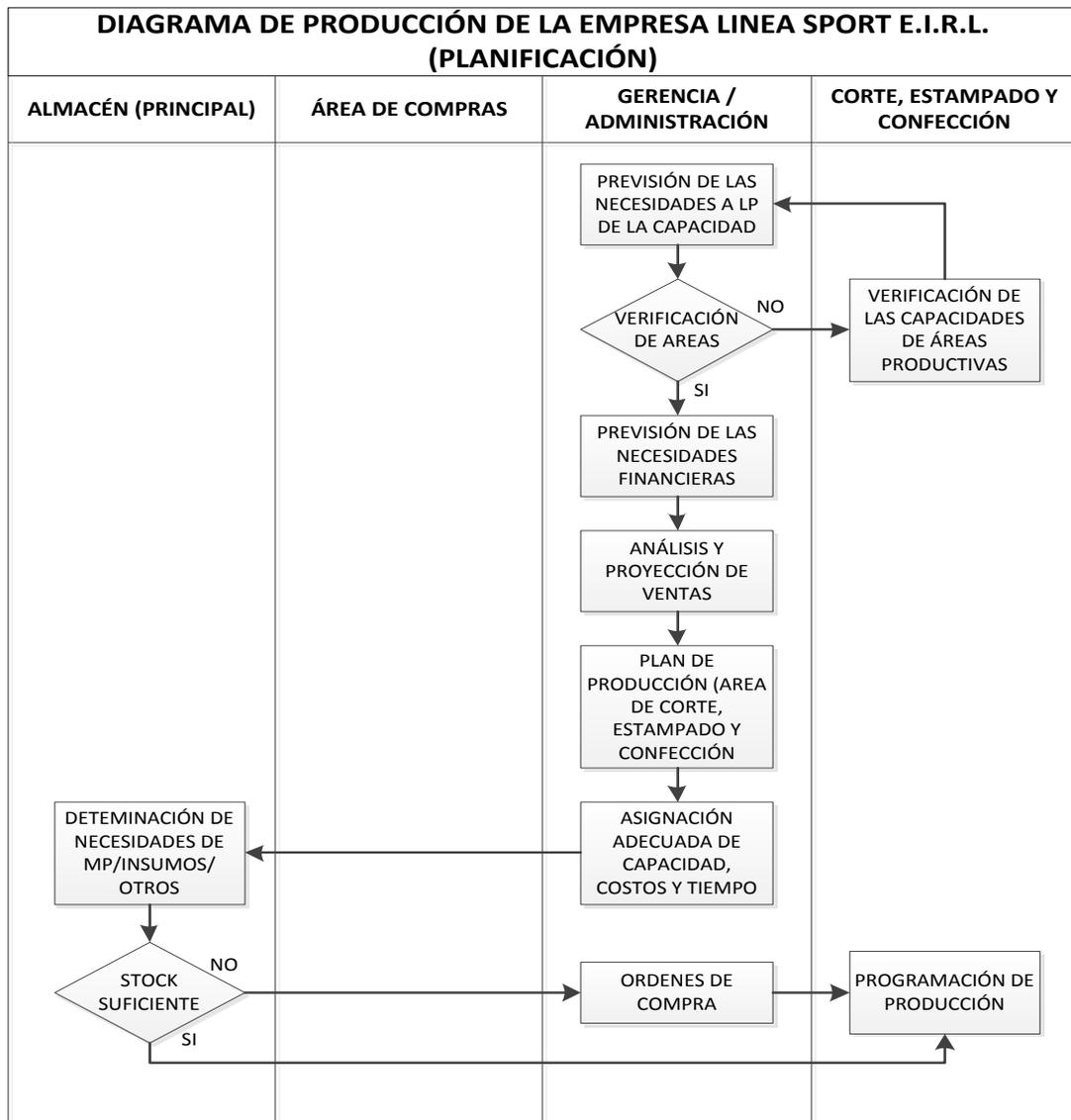


Figura 31: Gestión de Producción (Planificación)  
Adaptado por el autor de la empresa LINEA SPORT EIRL, 2016

En la Figura 32 se observa el diagrama de producción de la empresa en la operación. En el mencionado gráfico se aprecia el proceso de producción de las prendas deportivas, en el que intervienen:

- La Gerencia de producción, elaborando el plan de producción en base a lo indicado por la Gerencia de Ventas y aprobando las órdenes de producción
- El área de compras, solicitando las órdenes de compra de la materia prima e insumos faltantes
- El almacén, almacenando la materia prima e insumos y los productos terminados
- El área de corte, en el cual se lleva el proceso de corte de la tela.
- El área de estampado, donde se imprime los logos, diseños y marca de la empresa
- El área de confección, lugar en el que se unen las piezas de las prendas deportivas.

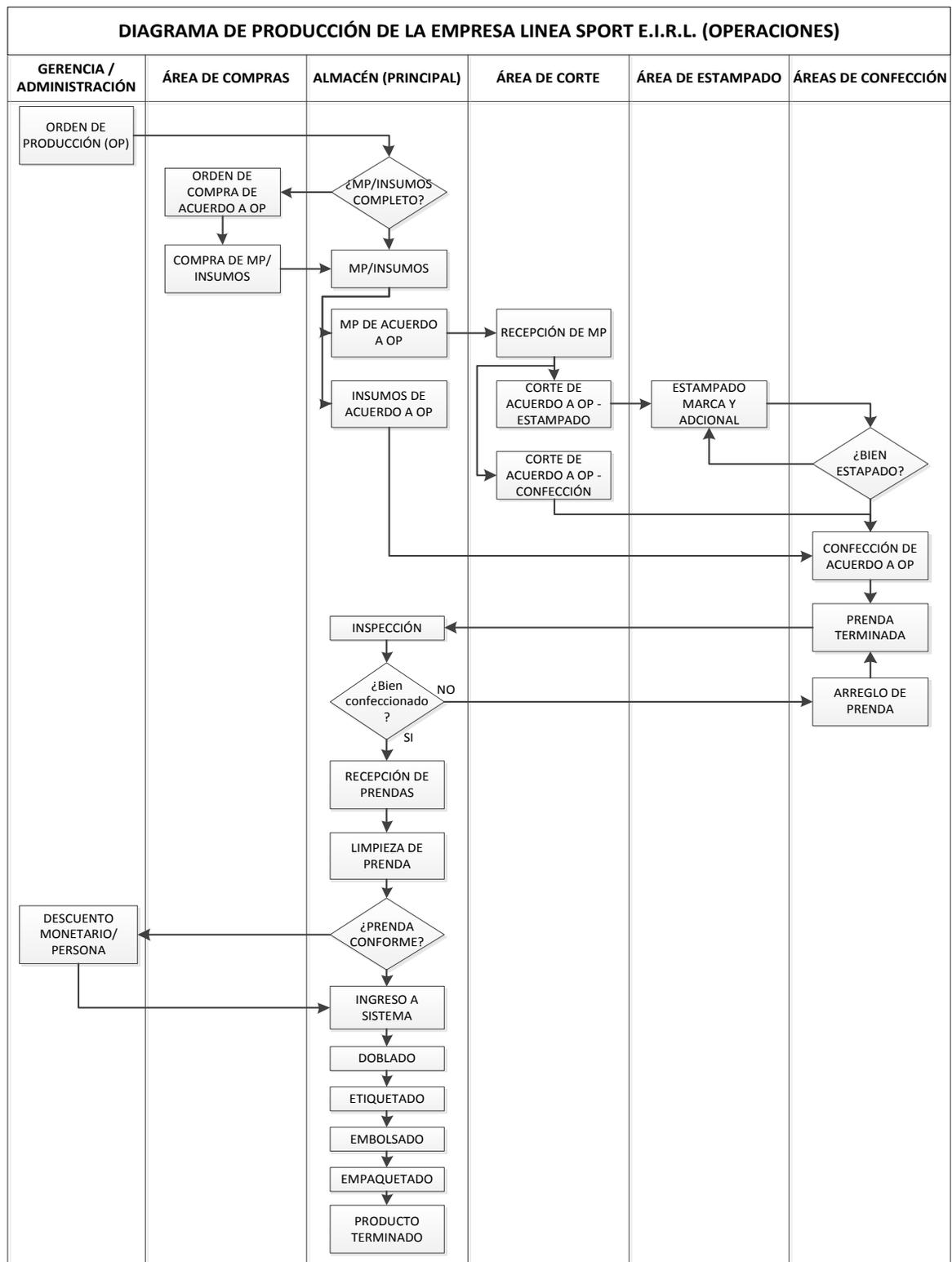


Figura 32: Gestión de Producción (Operaciones)  
Adaptado por el autor de la empresa LINEA SPORT EIRL, 2016

1.6.3.2.5 Casas de la calidad

a) Primera casa de la calidad

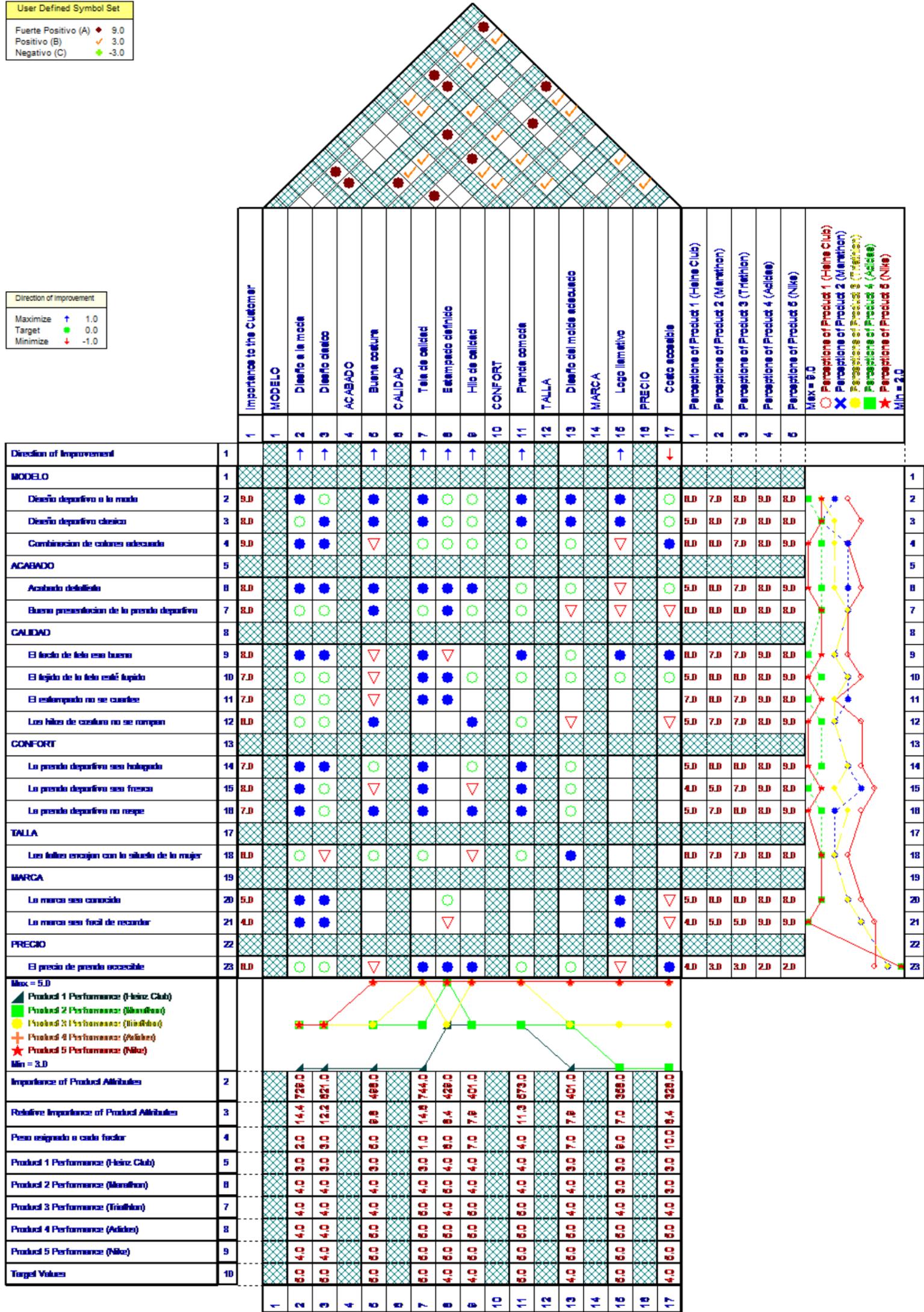


Figura 33: Primera casa de la calidad Adaptado por el autor de la empresa LINEA SPORT EIRL, 2016.

En la Figura 33, se muestra la primera casa de la calidad, esta casa muestra que la mayor fortaleza de los atributos del producto es una Tela de Calidad ya que es en gran medida la materia prima principal y relacionada estrechamente con el producto final. Este atributo aporta positivamente al objetivo de lograr un producto final de calidad y que a la vez sea de buen gusto para “el cliente”. Para controlar que la tela sea de calidad se califica en las actividades de inspección y producción. El análisis de la primera casa ayuda a mejorar la calidad y reducir los costos innecesarios, además de generar compromiso e involucramiento.

b) Segunda casa de la calidad

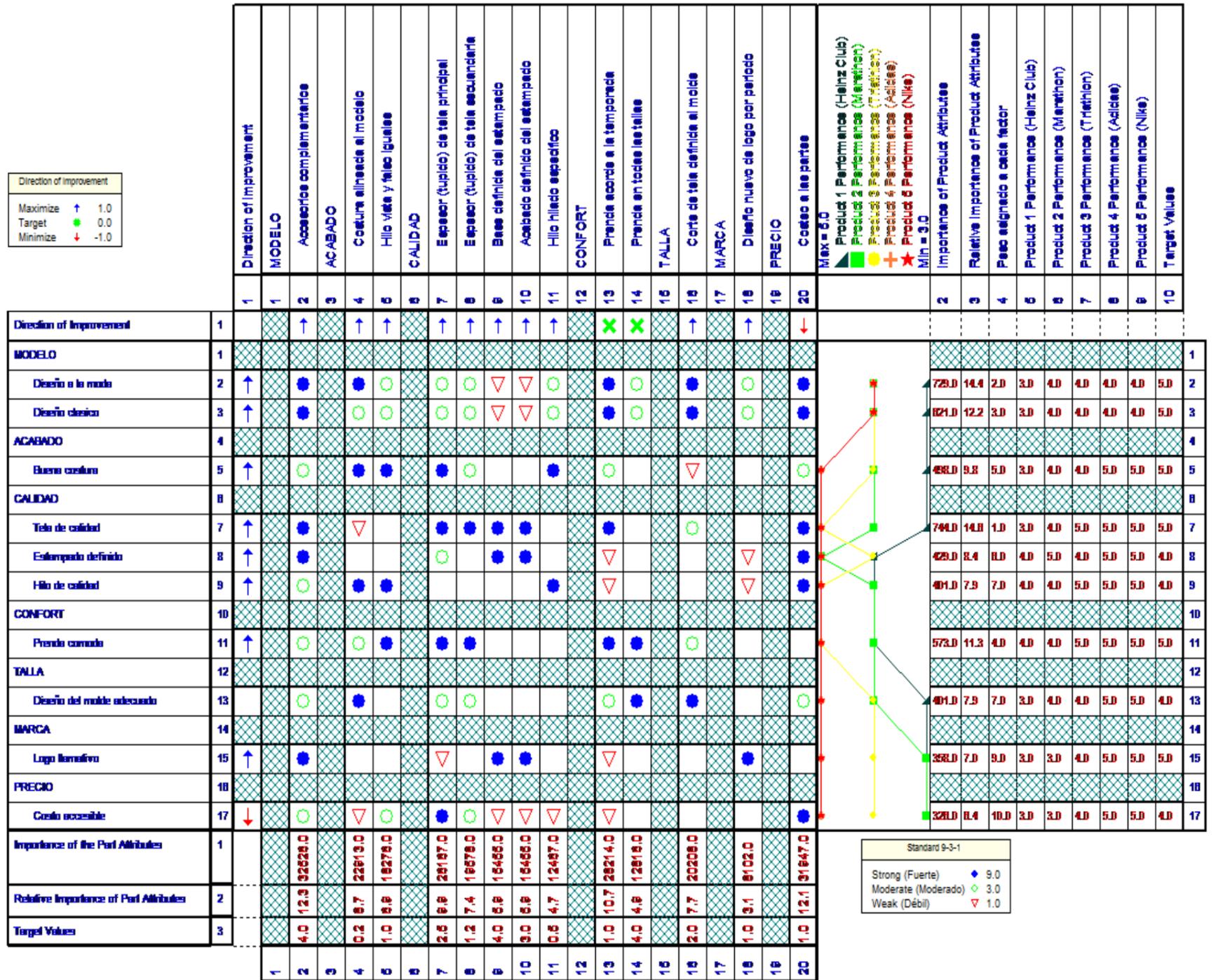


Figura 34 Segunda de la calidad  
Adaptado por el autor de la empresa LINEA SPORT EIRL, 2016

En la Figura 34 se muestra la segunda casa de la calidad, esta casa muestra que la mayor fortaleza de los atributos de las partes son los accesorios complementarios, esta parte del producto mencionado es de gran importancia para el cliente ya que el accesorio debe ser a gusto del mismo, el cual complementa la prenda deportiva. Este atributo marca diferencia en el producto final visto por el cliente. Para el aseguramiento de que un accesorio sea del agrado del cliente, se realiza una investigación de las tendencias de moda actual o se toma en cuenta la opinión de los clientes antiguos.

El análisis de la segunda casa ayuda a mejorar la prenda deportiva final y aumenta su aceptación en el mercado directamente con los clientes.

## 1.6.3.2.6 Evaluación de AMFE

Tabla 13  
Matriz AMFE

Función o Componente del Servicio	Modo de Fallo	Efecto	Causas	Método de detección	G	O	D	NPR inicial	Acciones recomendadas.	Responsable	Acción Tomada	G	O	D	NPR final
Proveedores	Desahujado en la MP	Descarte de MP	Ruptura de la aguja	Inspección visual	8	2	2	32	Inspección y separación adecuada en el tendido de tela	Jefe de ventas	Mayor atención en el tendido de tela y su separación	8	1	1	8
Proveedores	Manchas de teñido de MP	Descarte de MP	Mala fijación de teñido base	Inspección visual	7	2	2	28	Inspección y separación adecuada en el tendido de tela	Jefe de ventas	Mayor atención en el tendido de tela y su separación	7	1	1	7
Proveedores	Desajuste de cierre (Robado)	Insumo defectuoso	Ruptura de guía de cierre	Inspección visual	3	4	3	36	Adecuada inspección al momento de preparar los insumos para O/P	Jefe de ventas	Conteo y supervisión a unid. de cada insumo suministrado	3	2	2	12
Talleres C.	Mala costura	Devolución a taller (Compostura)	Inexperiencia del Operario, maquina antigua	Inspección visual	8	5	3	120	Aceptación de Operarios calificados y Mantenimiento de M.	Jefe de Taller	Evaluación antes de ingresar a la empresa y realizar Mantenimiento Autónomo	8	3	2	48
Talleres C.	Costura Incompleta	Devolución a taller (Compostura)	Distracción del Operario	Inspección visual	7	4	3	84	Inspección en el taller de PT	Jefe de Taller	Inspección e incentivo hacia el operario directo	7	2	2	28
Talleres C.	Desahujado en el PP	Producto defectuoso	Ruptura de aguja, falta de aceite a máquina de costura	Inspección visual	8	2	4	64	Cambio de aguja cada periodo de tiempo y Mantenimiento de M.	Jefe de Taller	Realización de un adecuado Mantenimiento autónomo	8	1	3	24
Talleres C.	Destallados	Devolución a taller (Agregar talla adecuada)	Distracción del Operario	Inspección visual	8	3	4	96	Inspección en el taller de PT	Jefe de Taller	Inspección e incentivo hacia el operario directo	8	2	2	32
Talleres E.	Quemado de pieza	Descarte de MP	Demasiada exposición a estufa	Inspección visual	6	6	3	108	Adecuado control en el tiempo de secado del estampado	Jefe de Estampado	Determinación del tiempo necesario para el secado y adición de un cronometro a estufa.	6	4	1	24
Talleres E.	Ruptura de estampado	Descarte de MP	Mala fijación de pasta base	Inspección visual	7	5	3	105	Adecuada fijación (Numero de pasadas) de la pasta base	Jefe de Estampado	Determinación del tiempo necesario para el secado y adición de un cronometro a estufa.	7	3	2	42
Almacén	Corte de PT (por limpieza)	Producto defectuoso	distracción del Personal de limpieza, Piquetera en mal estado	Inspección visual	8	4	3	96	Inspección en el Almacén y recambio de Piquetera en mal estado	Supervisor de almacén	Inspección e incentivo hacia el operario directo	8	2	2	32

Adaptado por el autor de la empresa LINEA SPORT EIRL, 2016.

En la Tabla 13 el modo de fallo que presenta un alto nivel de NRP es por Mala costura y además se observa que hay varios modos de fallo que tienen una gravedad elevada.

Acciones surgidas como consecuencia del análisis de resultado del AMFE

○ Para los de alto nivel de NRP

○ Para los de alto puntaje de Gravedad

Reducir la gravedad de los efectos del modo de fallo: Su objetivo es netamente preventivo en desahujado de la MP, mala costura, desahujado en el PP, destallados y corte de PT (por limpieza).

Reducir la probabilidad de ocurrencia: Al igual que el anterior es de carácter preventivo en los siguientes modos de fallo, quemado de pieza al estampar.

Aumenta la probabilidad de detección: Su objetivo es de carácter correctivo, en este caso es la última opción puesto que con ello no se ataca directamente el problema.

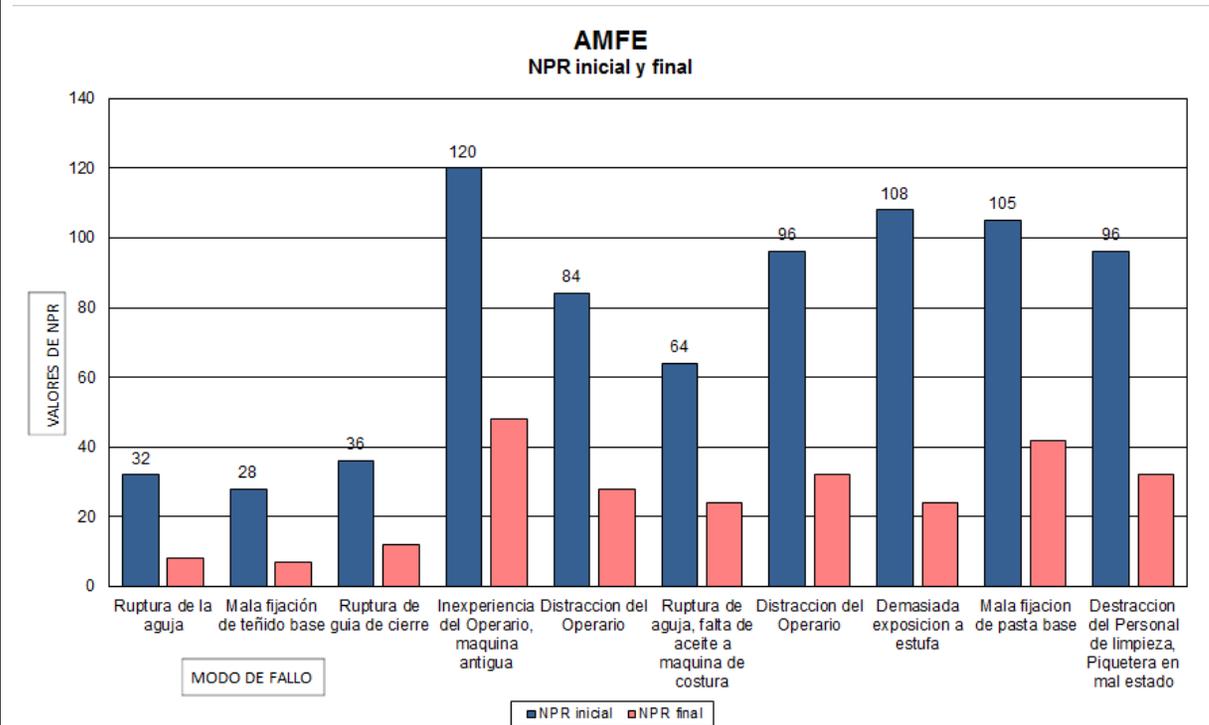


Figura 35: Gráfico AMFE

Adaptado por el autor de la empresa LINEA SPORT EIRL, 2016

#### **1.6.3.2.7 Plan de prevención de fallos y efectos**

La matriz AMFE apunta a diseñar una forma de prevenir posibles fallos potenciales que afectaban el producto final. Para realizar el plan, se detalla lo siguiente:

- Asignar un grupo para implementar el AMFE.
- Acatar el procedimiento para su ejecución.
- Evaluar la eficacia de la implementación, establecer un plan de acción y realizar el seguimiento del mismo.

Coordinador:

- Encamina al grupo en la realización del AMFE.
- Coordina, verifica y controla los avances establecidos.

Una vez asignado las responsabilidades propuestas se procederá a la aclaración o determinación de funciones específicas para la realización del producto para cada modo de fallo.

Para la función específica para la realización del producto; se precisa del conocimiento de todas las actividades y funciones para la elaboración del producto identificando así los posibles fallos.

Tabla 14  
Actividades de prevención de fallos y efectos

<b>MODO DE FALLOS ACTUALES</b>	<b>ACTIVIDADES O FUNCIONES ESPECIFICAS A REALIZAR PARA LA REALIZACIÓN DEL PRODUCTO, SIN QUE SE PRESENTEN ESTE TIPO DE FALLO.</b>
<b>Desahujado en la MP</b>	<p>Tendido de tela y corte:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Recepción adecuada del rollo de tela, sin maltratarla con objetos cortos punzantes y el cuidado de exposición con la suciedad. Realizar el desembolsado con el mismo cuidado.</li> <li>- Dejar reposar el rollo de tela por un tiempo determinado para que no presente algún estiramiento o encogimiento a la hora de realizar el tendido.</li> <li>- Iniciar el tendido de tela con la exclusión de agujeros y/o manchas en dicha tela, previa inspección. Además de realizar el tendido de acuerdo al marcado para el corte para luego al finalizar el tendido dejar reposar.</li> </ul>
<b>Manchas de teñido de MP</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Realizar el corte con ayuda del marcado inicial. La cortadora debe estar con un buen funcionamiento tanto en chuchilla como en desplazamiento para efectuar la misma.</li> </ul>
<b>Desajuste de cierre (Robado)</b>	<p>Preparación de insumos de acuerdo a lista para el área de confección:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Recepción adecuada de insumos, sin maltratarla con objetos cortos punzantes y el cuidado de exposición con la suciedad. Realizar el desembolsado con el mismo cuidado.</li> <li>- Realizar el picking interno para el área de confección determinada de acuerdo a lista. El conteo se realizara con medida la unidad y no por cada cinco o diez por ejemplo, para evitar la aceptación de un insumo que no es el adecuado o este en malas condiciones.</li> <li>- Embalar en grupo de forma ordenada y rotulada para cada área de confección.</li> </ul>
<b>Mala costura</b>	<p>Costura y mantenimiento autónomo:</p>
<b>Costura Incompleta</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cada operario de la máquina de coser debe realizar el mantenimiento autónomo (Limpieza superficial, aceitado de las partes resaltantes y otros) antes de iniciar labores del día a día. Además de tener conocimiento (dado por ingeniería exterior) sobre el tiempo de vida de productos que están en constante actividad como lo es la aguja y/o cuchilla en algunos casos, para realizar el cambio de los mismos antes de que el producto sufra alguna daño.</li> </ul>

<b>Desahujado en el Producto en Proceso</b>	- Iniciar actividades de costura a un ritmo normal, de forma concentrada en lo que se hace y con la paciencia del caso. Teniendo en cuenta siempre lo que se hace y no dejar ningún complemento fuera de lugar.
<b>Destallados</b>	- Realizar el proceso de forma ordenada y limpia que no dificulte la labor de los demás operarios y/o costureros.
<b>Quemado de pieza</b>	Estampado y secado:
	- Iniciar con la fijación de la tela al tablero de estampado con las medidas correspondientes como limpieza y otros. Además de tener conocimiento del número de pasadas de pasta para cada tipo de estampado y el tiempo de exposición estufa para cada tipo de estampado al igual que lo anterior, antes de iniciar con el estampado.
	- Realizar el número de pasadas correspondientes de la pasta para estampado y luego el tiempo necesario que debe estar expuesto a la estufa para su pronto secado. Siempre tomar medidas de limpieza ante cada una de las actividades.
<b>Ruptura de estampado</b>	- De igual manera que la colocación de la tela al tablero, realizar el retiro de la misma con cuidado y con la limpieza correspondiente.
<b>Corte de PT (por limpieza)</b>	Limpieza, acabado y almacenado:
	- La recepción de los PT se realiza con las medidas correspondientes como limpieza y otros, para prevenir cualquier mancha y/o corte. El personal debe tener conocimiento sobre tiempo de vida de productos que están en constante actividad en el área como lo es la aguja para pasador, piquetera y/o tijera, para realizar el cambio de los mismos antes de que el PT sufra algún daño.
	- Iniciar actividades de limpieza y acabado del PT a un ritmo normal, de forma concentrada en lo que se hace y con la paciencia del caso. Teniendo en cuenta siempre lo que se hace.
	- Realizar el debido doblado de la prenda terminada para su luego etiquetado y embolsado, con las medidas del caso que son la limpieza y otros que afecten el PT.

Adaptado por el autor de la empresa LINEA SPORT EIRL, 2016.

Tabla 15  
Determinación de los nuevos índices de NPR

Mayor atención en el tendido de tela y su separación
Conteo y supervisión a unid. de cada insumo suministrado
Evaluación antes de ingresar a laborar
Inspección e incentivo hacia el operario directo
Realización de un adecuado Mantenimiento autónomo
Determinación del tiempo necesario para el secado y adición de un cronometro a estufa.

Adaptado por el autor de la empresa LINEA SPORT EIRL, 2016

Con la presente planeación de actividades corregidas se lograron corregir y disminuir el índice de detección y ocurrencia.

- Índice de Ocurrencia (O): La evaluación que se produjo en la ocurrencia del Modo de Fallo por cada una de las causas se disminuyó de 1 a 3 dependiendo del caso. Se establecieron medidas preventivas para no reincidir en los fallos potenciales.
- Índice de Detección (D): La evaluación de las causas en el índice de detección disminuyó ya que en cada actividad que se presentó ubicamos mayor control, de cada tipo para cada causa ya que son indiferentes el modo de detección.

### 1.6.3.3 Plan de gestión de almacenamiento

LINEA SPORT E.I.R.L. establece el análisis del proceso global del almacén, el cual brinda los lineamientos necesarios para establecer dicho plan.

#### **1.6.3.3.1 Propósito**

La empresa considera que es muy importante mantener un plan de gestión de almacenamiento, debido a que es un elemento fundamental del plan de producción; el cual permite definir con exactitud que materias primas e insumos y productos terminados se disponen, también indica el grado de aprovechamiento del almacén.

#### **1.6.3.3.2 Alcance**

El plan de gestión de almacenamiento de la firma se aplica directamente al área de almacenes de LINEA SPORT E.I.R.L.

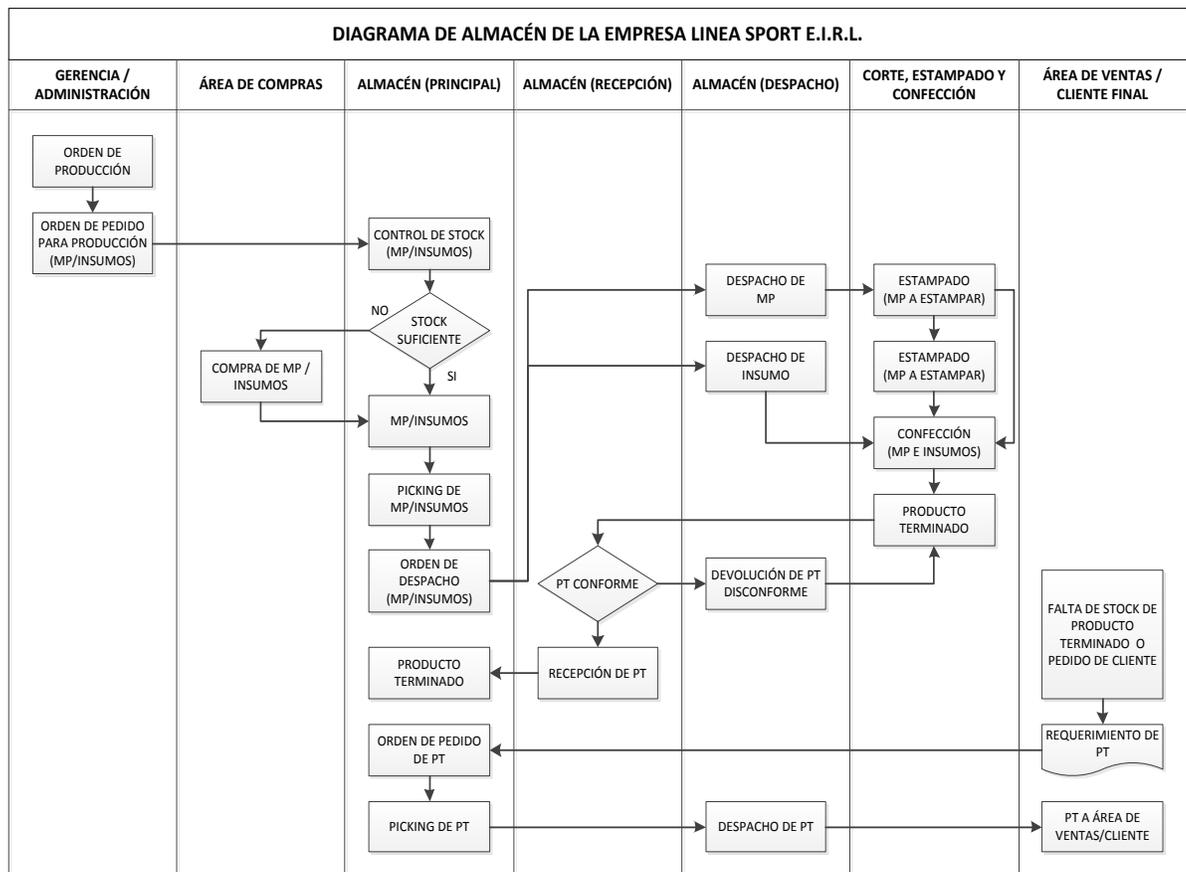
#### **1.6.3.3.3 Objetivos del plan de gestión de almacenamiento**

Los objetivos del plan de gestión de almacenamiento son:

- Maximizar grado de aprovechamiento del almacén en área y volumen
- Minimizar los días de inventarios

#### **1.6.3.3.4 Diagrama implementado de gestión de almacenamiento**

En la Figura 36 se observa el mapeo de actividades del almacén, en el cual participan de forma directa el área de compras, generando la compra de las materias primas e insumos; los almacenes, almacenando la materia prima, insumos, productos terminados, mermas entre otros.



*Figura 36: Gestión de Almacenamiento*  
Adaptado por el autor de la empresa LINEA SPORT EIRL, 2016

### 1.6.3.3.5 Plan de logística inversa

La logística inversa gestionará la reintegración de los recursos en la cadena de suministros de LINEA SPORT E.I.R.L. Esta logística implementada se encargará del rescate y reciclaje de mermas de MP e insumos; productos fallados/incompletos. La logística inversa se orienta a la reducción de los costos, además de convertirse en una importante y novedosa fuente de oportunidades.

El presente plan tendrá las siguientes consideraciones de beneficio costo: Productos con bajo costo de producción, rescate del valor de las prendas deportivas con respecto a sus mermas y productos fallados. Las causas principales para implementar dicho plan son: MP en estado defectuoso, insumos en estado defectuoso y devoluciones de clientes.

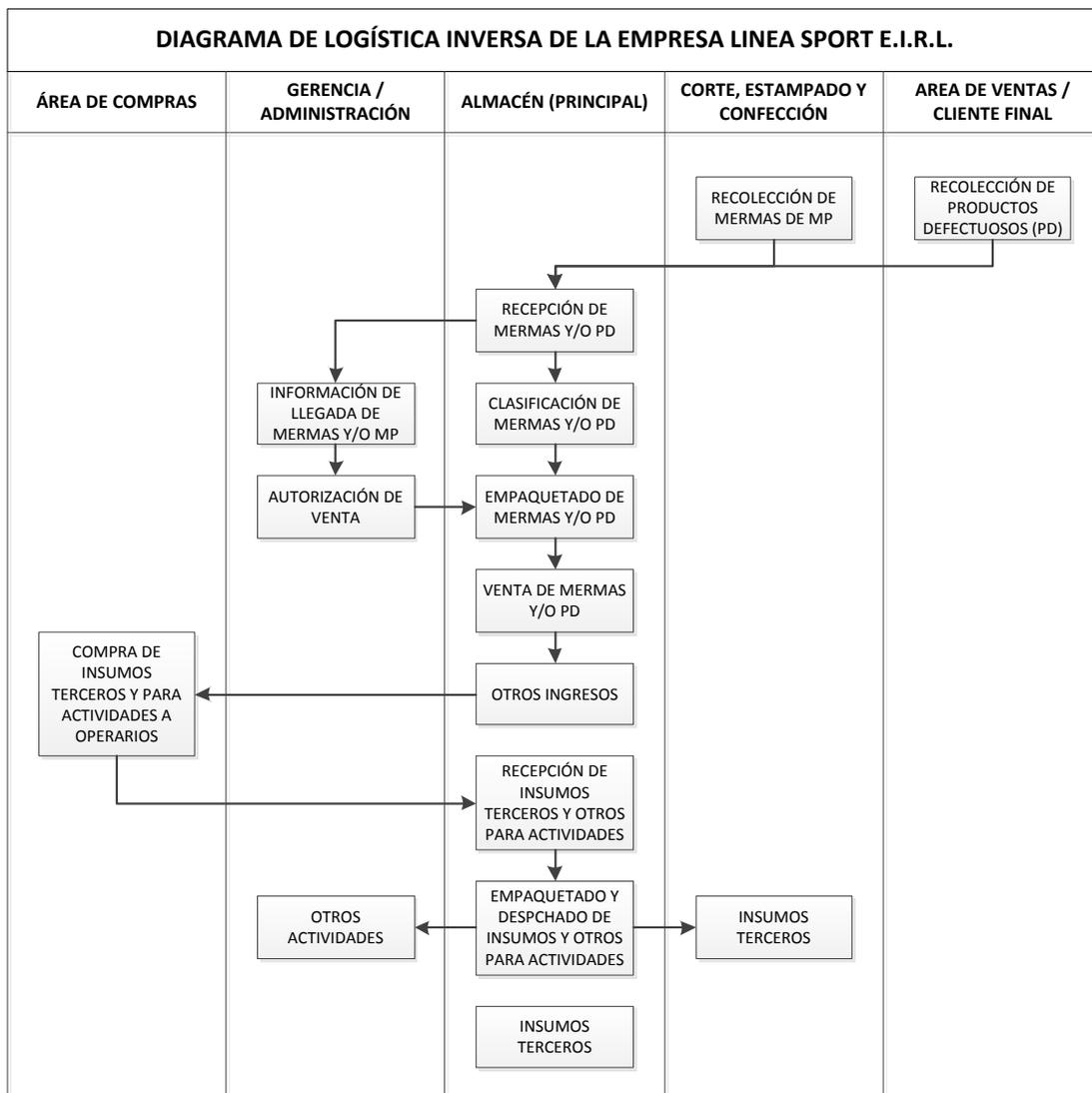


Figura 37: Diagrama de Logística Inversa  
Adaptado por el autor de la empresa LINEA SPORT EIRL, 2016

En la Figura 37, se observa el mapeo de actividades de logística inversa propuesta; dando inicio en las áreas de manufactura y ventas en cuanto a recolección, los cuales se procederá a una eventual gestión que tenga como objetivo tener otros ingresos con la venta final de mermas o productos defectuosos.

#### **1.6.3.4 Plan de gestión de compras**

Para determinar la gestión de compras de la empresa LINEA SPORT E.I.R.L. se inició con el análisis del proceso total de compras, desde la emisión de una solicitud hasta la adquisición de la materia prima e insumos. Seguidamente se determinó las actividades a realizar en esta gestión.

##### **1.6.3.4.1 Propósito**

La empresa considera que es muy importante mantener un plan de gestión de compras, debido a que es un elemento fundamental del plan de producción; el cual permite definir con exactitud que materias primas e insumos se requieren, de donde obtenerlos y cómo gestionarlos de la manera más óptima posible. Adicionalmente, este plan es uno de los pilares en la mejora de la cadena de suministros de la firma.

##### **1.6.3.4.2 Alcance**

El plan de compras de la empresa se aplica directamente a las áreas de compras y almacenes de LINEA SPORT E.I.R.L.

#### **1.6.3.4.3 Objetivos del plan de gestión de compras**

Los objetivos del plan de gestión de compras son:

- Apoyar al proceso de producción con insumos de buena calidad y entregados a tiempo, sin afectar la producción de los mismos.
- Elegir proveedores competitivos que permitan el crecimiento de la empresa.

#### **1.6.3.4.4 Diagrama implementado de gestión de compras**

En la figura mostrada a continuación, se representa el diagrama de compras de la empresa, en el cual se encuentran involucrados de manera interna el área de compras, la Gerencia general y almacenes. En el cual se puede apreciar las actividades a realizar desde la solicitud de una orden de compra hasta la culminación de esta.

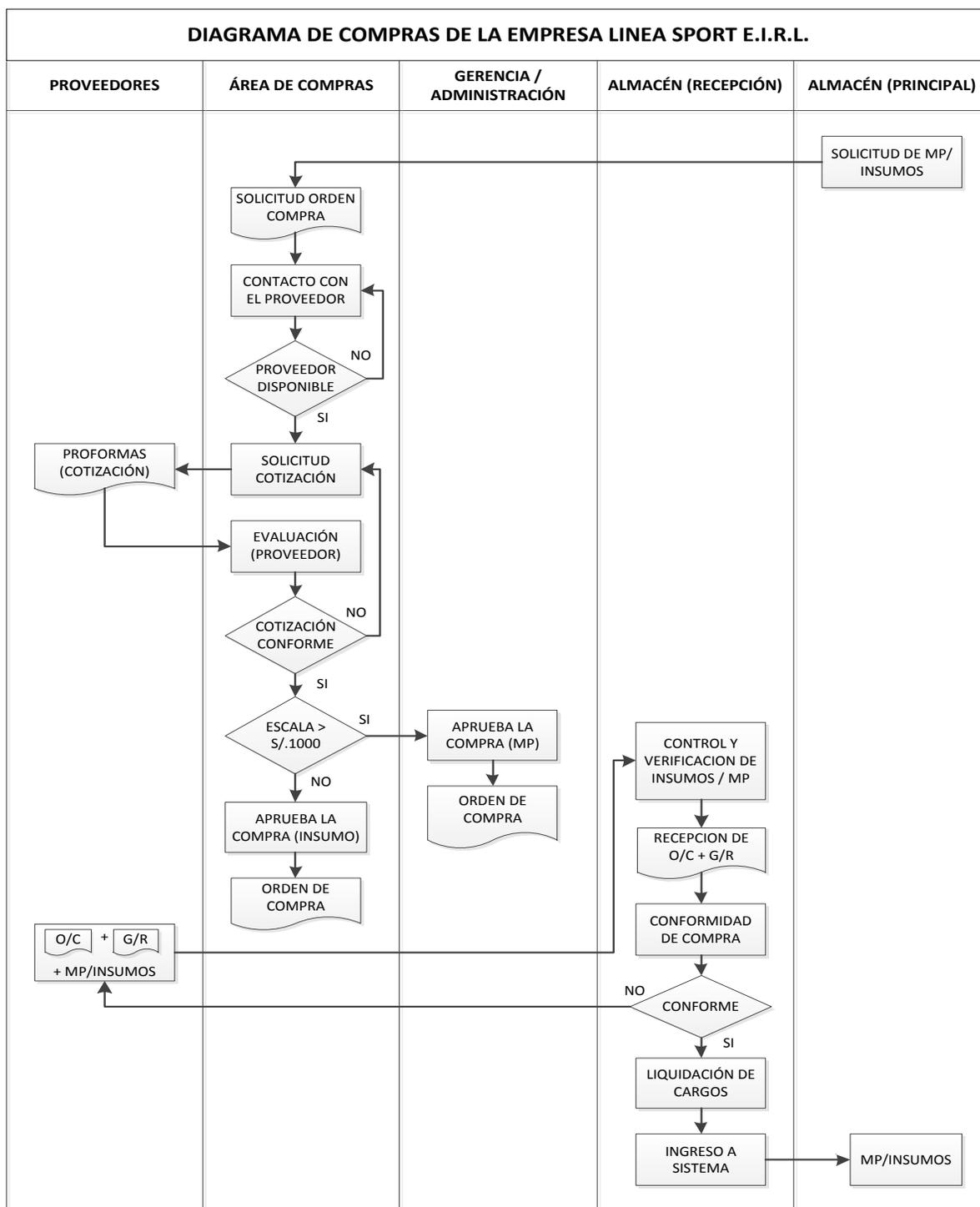


Figura 38: Gestión de compras  
Adaptado por el autor de la empresa LINEA SPORT EIRL, 2016

### **1.6.3.5 Plan de gestión de distribución**

Se determinaron las actividades a realizar en este plan.

#### **1.6.3.5.1 Propósito**

La empresa considera que es importante mantener un plan de gestión de distribución, debido a que es un elemento fundamental en la disposición del producto al cliente final; el cual, permite desarrollar los mecanismos necesarios para hacer llegar las prendas deportivas, a los clientes precisos, en el lugar preciso, en el momento adecuado y a un precio adecuado. Adicionalmente, este plan es uno de los pilares para la mejora en la empresa.

#### **1.6.3.5.2 Alcance**

El plan de gestión de distribución de la empresa se aplica directamente a las áreas de almacén y puntos de ventas de LINEA SPORT E.I.R.L.

#### **1.6.3.5.3 Objetivos del plan de gestión de distribución**

Los objetivos del plan de gestión de distribución son:

- Entregar el producto deportivo adecuado, en el lugar correcto y en el tiempo pactado.
- Elegir el mejor canal de distribución.

#### **1.6.3.5.4 Diagrama implementado de gestión de distribución**

En la Figura 39, se muestra el mapeo de actividades de la gestión de distribución; en el cual, intervienen las

áreas administrativas (coordinador de despacho), donde evalúan y asignan el plan de distribución; el almacén, en donde se elabora la hoja de ruta, las guías de remisión y el *picking* de las prendas y los puntos de ventas, donde se entrega el producto final.

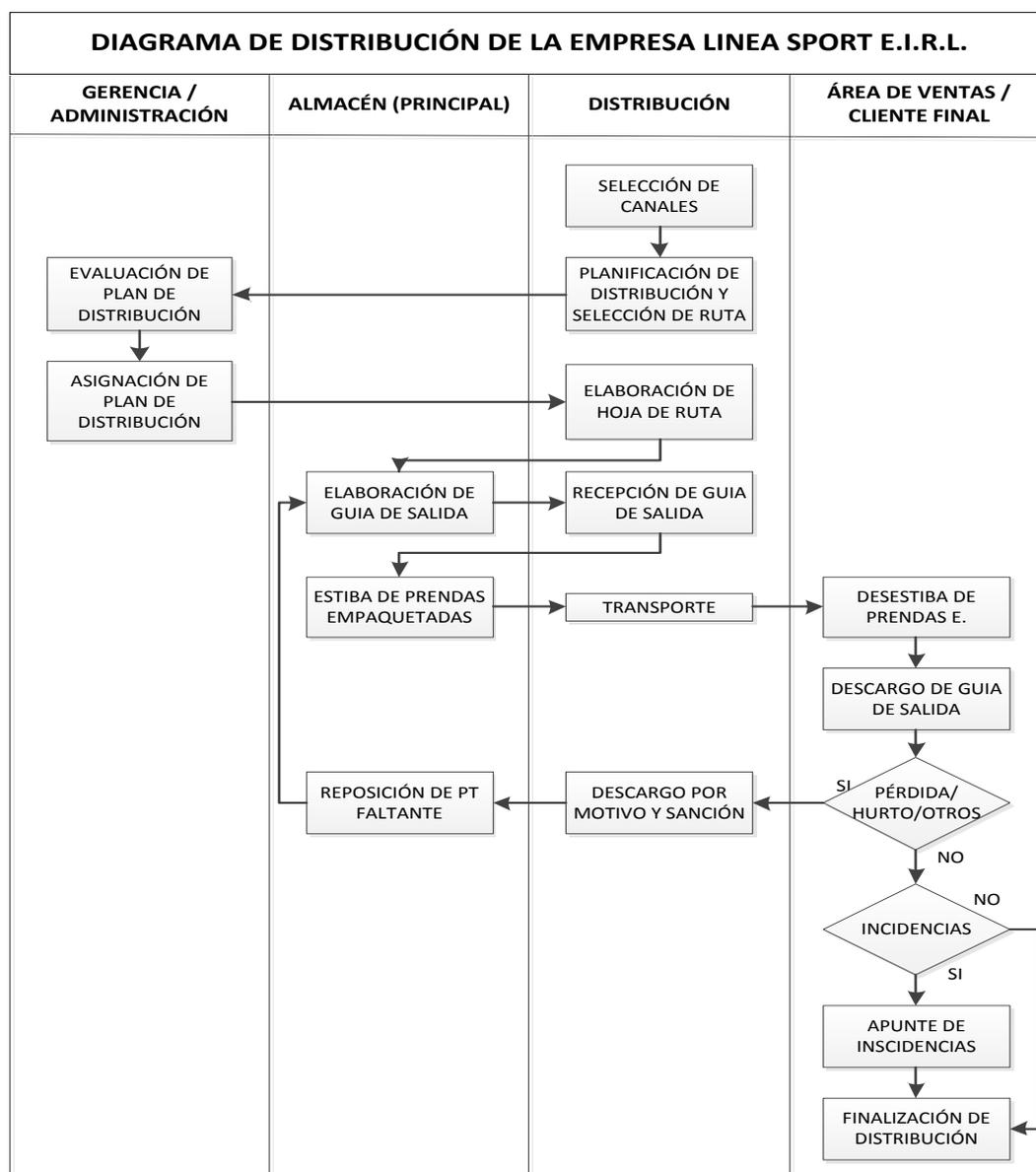


Figura 39: Diagrama de Distribución  
Adaptado por el autor de la empresa LINEA SPORT EIRL, 2016

### **1.6.3.6 Plan de gestión de ventas**

Se comenzará analizando el proceso de ventas, desde su origen, con la emisión de una OP (orden de pedido) de venta hasta la entrega del producto final.

#### **1.6.3.6.1 Propósito**

La empresa considera que es muy importante mantener un plan de gestión de ventas, debido a que este permite planificar las ventas tanto al cliente mayorista como al minorista y red de puntos de ventas; además, este plan es uno de los pilares para la mejora de la firma.

#### **1.6.3.6.2 Alcance**

El plan de gestión de ventas de la empresa se aplica directamente al área de ventas de LINEA SPORT E.I.R.L.

#### **1.6.3.6.3 Objetivos del plan de gestión de ventas**

Los objetivos del plan de gestión de ventas son:

- Definir el mercado meta.
- Aumentar los ingresos de la empresa.
- Fidelizar clientes.

#### **1.6.3.6.4 Diagrama implementado de gestión de ventas**

Se ilustra líneas debajo, el diagrama de ventas de la empresa, en el cual se encuentran involucrados de manera interna los puntos de ventas, donde se reciben a los clientes minoristas, mayoristas y pedidos de prendas a medida; el área de

producción, el cual recibe el pedido y en coordinación con el Gerente de Ventas elaboran el desarrollo y producción de las prendas; el área de almacén, el que acopia las prendas elaboradas hasta el requerimiento del área de ventas.

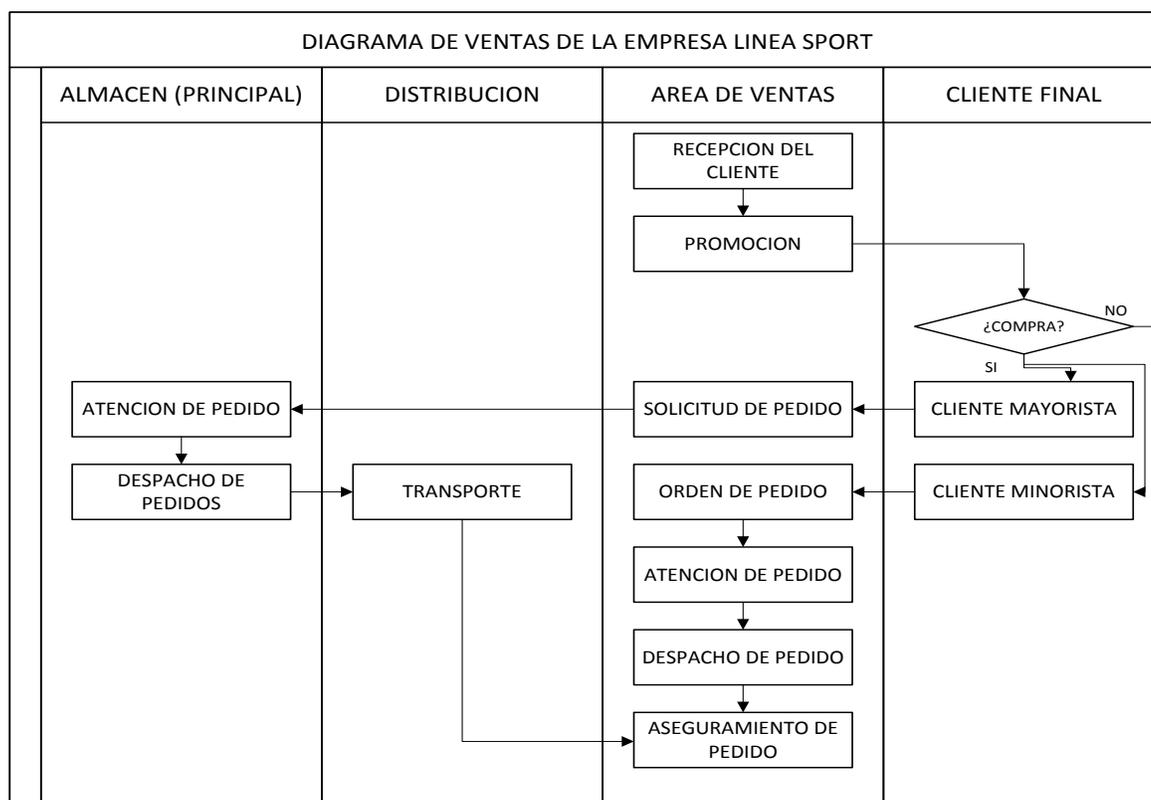


Figura 40: Diagrama de Ventas  
Adaptado por el autor de la empresa LINEA SPORT EIRL, 2016

### 1.6.3.7 Plan de motivación y capacitaciones

Se elaborará un plan para obtener beneficios de crecimiento personal y laboral para los trabajadores los cuales contribuirán con la estabilidad laboral de cada colaborador.

#### **1.6.3.7.1 Propósito del plan para dueños y gerentes**

Hoy en día existe una necesidad vital que lleva al perfeccionamiento de los altos mandos y líderes, para dirigir y modernizar la gestiones actuales ya que son muy dinámicas con el tiempo.

El plan de capacitación de gestión y liderazgo para Jefes y Dueños busca beneficiar a la empresa, ya que estará mejor organizada y llevara una línea de mando estable.

#### **1.6.3.7.2 Alcance del plan para dueños y gerentes**

El plan motivación y capacitación para Dueños y Gerentes, está dirigido a los Dueños y Gerentes de la empresa “LINEA SPORT E.I.R.L.” que desarrollan actividades principales en nuestras instalaciones.

#### **1.6.3.7.3 Objetivos del plan de motivación y capacitación DYG**

El objetivo directo del plan de capacitación de gestión y liderazgo para Gerentes y Dueños es de mejorar las competencias de gestión y liderazgo de los mandos, además de capacidades y visiones que permitan a la empresa mejorar en el Área de Administración.

- Crear una adecuada competencia de gestión: visión, trabajo en equipo, comunicación, tecnología, administración de tiempos, etc.
- Aumentar capacidad para contribuir en un liderazgo efectivo.

- Mejorar la comprensión del objetivo de la empresa.
- Incrementar la concientización para convertirse en mejores líderes y Jefes.

#### **1.6.3.7.4 Propósito de plan para trabajadores de todas las áreas**

El plan de motivación y capacitación propuesto tiene por objeto ser una útil herramienta que genere un beneficio mutuo tanto para los colaboradores como para la empresa.

De acuerdo a las diferentes entrevistas tomadas en la empresa, no se cuenta con un plan de motivación y capacitación para los colaboradores de las distintas áreas de la firma, la implementación de este plan permitirá que la firma se convierta en una empresa más productiva y competente.

#### **1.6.3.7.5 Alcance del plan para trabajadores de todas las áreas**

El plan motivación y capacitación para trabajadores de todas las áreas, está dirigido a todo personal de la empresa “LINEA SPORT E.I.R.L.” que desarrollan actividades principales en nuestras instalaciones.

#### **1.6.3.7.6 Objetivos del plan de motivación y capacitación**

- Diseñar e implementar un adecuado plan de motivación y capacitación que sirva para motivar y capacitar al personal con el fin de ser más eficientes y eficaces.

- Lograr que el personal mantenga las aptitudes necesarias para las distintas actividades que realiza en la empresa.
- Generar el sentimiento de estabilidad laboral a los colaboradores aptos en sus distintas áreas de trabajo.

#### **1.6.3.8 Plan de seguridad y salud en el trabajo (PSST)**

El presente plan de seguridad y salud en el trabajo para la empresa LINEA SPORT E.I.R.L. permitirá controlar los riesgos operacionales existentes, implementando las jerarquías de control de riesgos con la finalidad de minimizar los accidentes de trabajo, enfermedades ocupacionales, mejorar el ambiente de trabajo y promover una cultura de seguridad.

##### **1.6.3.8.1 Propósito**

“LINEA SPORT E.I.R.L.” establece que la seguridad y la salud de sus colaboradores, son puntos importantes para el crecimiento de la firma, por lo que la Gerencia general se encontrará comprometida con velar por la seguridad y salud en el trabajo de todos sus ocupantes.

##### **1.6.3.8.2 Alcance**

El PSST, se aplica a toda la empresa “LINEA SPORT E.I.R.L.”, visitas y terceros que desarrollan actividades en nuestras instalaciones.

##### **1.6.3.8.3 Objetivos del PSST**

Los objetivos del PSST son:

- Culminar la instalación de procedimientos y documentación del SGSST (sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo), exigidos por Ley 29783 y la ley 30222. Meta: 100%.
- Difundir el PSST, en todas las áreas de “LINEA SPORT E.I.R.L.” mediante periódicos murales, entrega física a los encargados de las áreas. Meta: 100%
- Establecer procedimientos escritos de trabajo seguro (PETS) para todas las áreas que lo requieran; con prioridad de acuerdo a estadística de accidentalidad. Meta: 25% de los procedimientos formalizados.

Para el cumplimiento de los objetivos planteados, “LINEA SPORT E.I.R.L.” establecerá la organización necesaria, realizará la planificación periódica de las actividades y efectuará un control de su avance.

### 1.6.3.8.4 Cronograma de seguridad y salud en el trabajo

Tabla 16  
Cronograma de actividades de seguridad y salud

ITEM	DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD	RESPONSABLE DE EJECUCIÓN	MES												FECHA DE VERIFICACIÓN	ESTADO	OBSERVACIONES
			E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D			
1	Elaboración, aprobación y entrega de las recomendaciones de SST	Recursos humanos													Al momento del ingreso a la empresa	En proceso	Se entrega al personal nuevo
2	Designación, elección, constitución e instalación del comité de seguridad y salud en el trabajo	Gerencia general													Una vez cada dos años	Terminado	Se vuelve a elegir a los miembros del comité de SST en el febrero 2018
3	Entrega y difusión del RISST	Recursos humanos													Al momento del ingreso a la empresa	En proceso	Se entrega al personal nuevo
4	Publicación y difusión de la matriz IPER y mapa de riesgo en las diferentes áreas de la empresa	Supervisor de SST													sep-16	Terminado	Se cumplió con lo estimado
5	Aprobar, convocar y coordinar las capacitación y entrenamientos en SST (cuatro capacitaciones al año)	Comité de SST													dic-16	En proceso	De acuerdo a ley, cuatro capacitaciones al año.
6	Someter a los nuevos trabajadores al EMO de Ingreso y registrarlos	Recursos humanos													Todo el año	En proceso	Se realizará por una empresa prestadora de salud ocupacional certificada por el MINSA
7	Realización, registro de los EMO periódicos	Recursos humanos													Una vez cada dos años	Pendiente	Se realizará por una empresa prestadora de salud ocupacional certificada por el MINSA



### **1.6.3.9 Resumen de la Etapa Hacer**

En la Etapa Hacer se desarrollaron los planes de mejora mencionados en la Etapa Planear, iniciando con la implementación de las 5'S con el propósito de organizar y establecer una filosofía de 5'S en todas las áreas de la empresa; antes de trabajar los planes de mejora. Se realizaron los planes de gestión de cada unidad de la cadena de suministros en el siguiente orden: Plan de gestión de producción, plan de gestión de almacenamiento, plan de gestión compras, plan de gestión de distribución y plan de gestión de ventas.

Cada plan de gestión realizado está alineado a los objetivos estratégicos, y mejoraron las operaciones de la empresa, realizando procedimientos y actividades establecidos, que se interrelacionan con una sinergia requerida por la empresa.

Así mismo en esta etapa se realizó planes de mejora en la unidad complementaria de la cadena de suministro con el objetivo de agregar valor a la cadena de suministros de la empresa LINEA SPORT E.I.R.L. En esta denominada unidad complementaria se realizaron los siguientes planes: Plan de motivación y capacitación; y, plan de seguridad y salud en el trabajo.

Se informa que en el plan de capacitación está dirigida a los puestos estratégicos (Gerencia y Jefes de Area) y operarios de la empresa; estas comprenden capacitación mencionadas a continuación: Capacitación 5'S, trabajo en equipo, comunicación efectiva, aplicación de tecnologías, liderazgo, Prevención contra fuegos y otros.

## **CAPÍTULO III**

### **PRUEBAS Y RESULTADOS**

En el desarrollo de este capítulo expondremos los resultados obtenidos a lo largo de las implementaciones realizadas; como, la verificación final del radar de posición estratégica de la empresa, la evolución de los indicadores del BSC y otros, todo ello en el primer acápite Verificar. En el segundo acápite Actuar, se detallarán las medidas preventivas y/o correctivas que se tomarán según el análisis y la comparación de los indicadores.

#### **2.1 Etapa verificar**

##### **2.1.1 Verificación radar de posición estratégico**

Realizaremos el análisis de la posición estratégica de la empresa después de la implementación de planes de mejora.



Figura 41: Radar de posición estratégica final  
Adaptado por el autor de la empresa LINEA SPORT EIRL, 2016

Como se muestra en la Figura 41, la posición inicial de la empresa da como resultado un 23.13% de ineficiencia estratégica, es decir, se concluye que la empresa mantiene un 76.87% de eficiencia estratégica, lo que genera un aumento del valor inicial medido del 14.00%.

## 2.1.2 Evolución de indicadores del Balanced Score Card

### 2.1.2.1 Perspectiva aprendizaje

Se evidencia la evolución de los indicadores del Balanced Score Card en la perspectiva aprendizaje.

### 2.1.2.1.1 Test de capacitación de los trabajadores

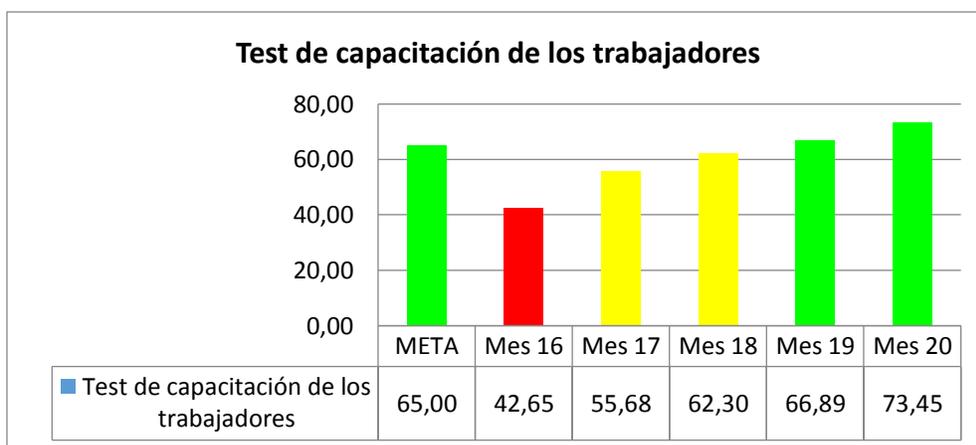


Figura 42: Indicador test de capacitación de los trabajadores  
Adaptado por el autor de la empresa LINEA SPORT EIRL, 2016

En la Figura 42, se observa que el test de capacitación en el mes 16 se mantuvo en peligro, mientras que en los meses 17 y 18 fue aumentando a precaución y los meses 19 y 20 llegaron a la meta establecida.

### 2.1.2.1.2 Porcentaje de avance del MOF y MP

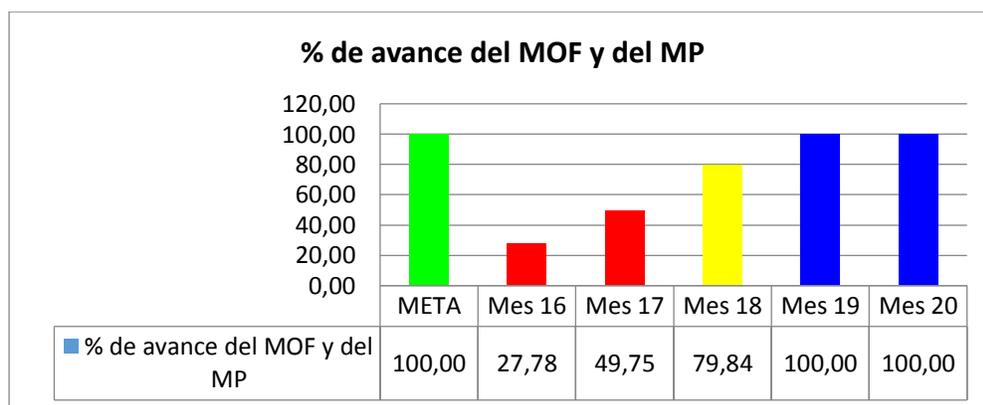


Figura 43: Indicador del porcentaje de avance del MOF y MP  
Adaptado por el autor de la empresa LINEA SPORT EIRL, 2016

La Figura 43 muestra el cumplimiento programado en el cronograma de avance del MOF y del MP; también se aprecia que en los meses 19 y 20 se llegó al valor ideal debido a que por el momento no se incrementaron más funciones y/o procesos, se aclara también que al crear nuevos puestos y/o procedimientos este indicador se actualizar hasta su culminación.

### 2.1.2.1.3 Test de capacitación de la Gerencia

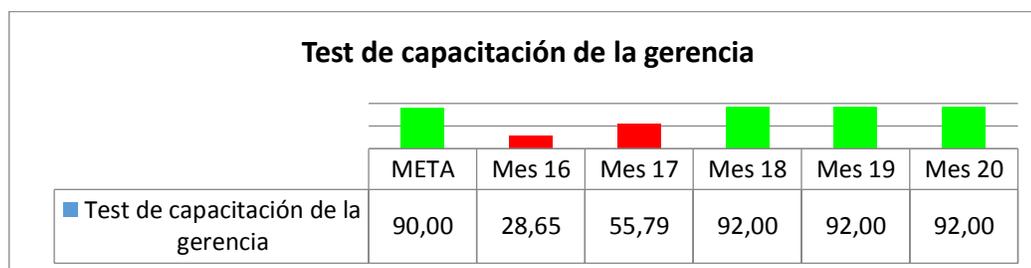


Figura 44: Indicador test de capacitación  
Adaptado por el autor de la empresa LINEA SPORT EIRL, 2016

En la Figura 44, se observa que el test de capacitación en el mes 16 y 17 se mantuvo en peligro, y posteriormente en los meses 18, 19 y 20 se llegó a la meta; esto es, gracias al plan y cumplimiento de las capacitaciones programadas.

### 2.1.2.1.4 Índice de conectividad de la Gerencia y operaciones

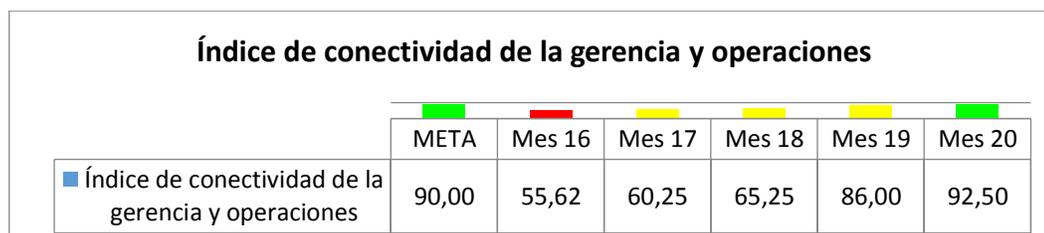


Figura 45: Índice de conectividad de la Gerencia y operaciones  
Adaptado por el autor de la empresa LINEA SPORT EIRL, 2016

En la Figura 45, se observa que el índice de conectividad de la Gerencia y las operaciones, el mes 16 se mantuvo en peligro, y en los meses 17,18 y 19 se mantuvo en precaución y el mes 20 se llegó a la meta establecida, este aumento sucedió gracias a la implementación del sistema de información en la empresa.

#### 2.1.2.1.5 Índice de hurtos en la empresa

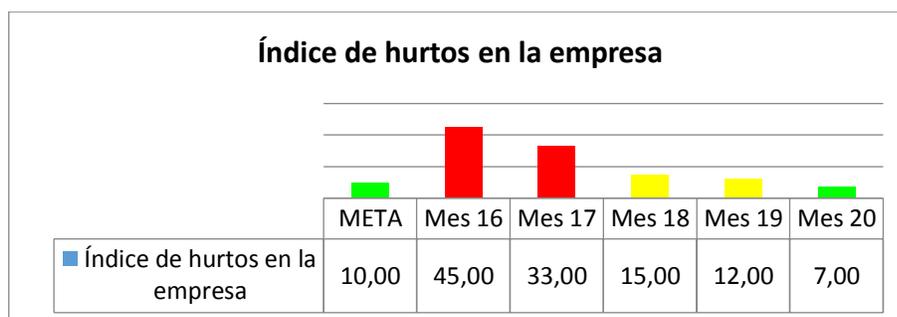


Figura 46: Índice de hurtos en la empresa  
Adaptado por el autor de la empresa LINEA SPORT EIRL, 2016

La Figura 46 muestra el índice de hurtos en la empresa, en los cuales en los meses 16 y 17 se encontraba en peligro, en los meses 18 y 19 aumentó a precaución y en el mes 20 se llegó a la meta establecida, gracias a la implementación del sistema de seguridad en la empresa.

#### 2.1.2.1.6 Índice de clima laboral

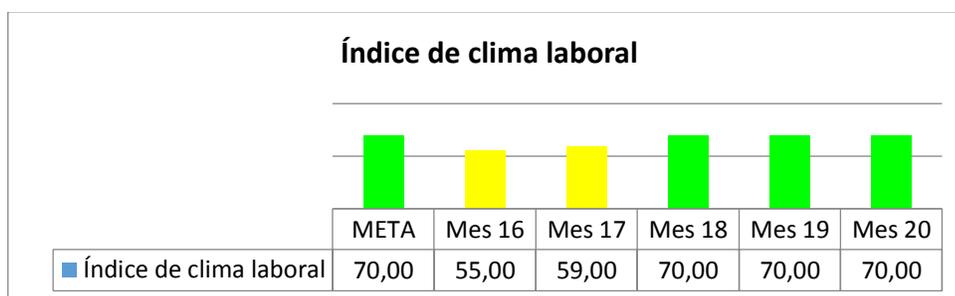


Figura 47: Índice de clima laboral  
Adaptado por el autor de la empresa LINEA SPORT EIRL, 2016

La Figura 47 muestra una evolución creciente del clima laboral en los meses 18, 19 y 20 respecto a los dos primeros meses gracias las capacitaciones, motivaciones y ordenamiento del trabajo que se dio en la empresa.

### 2.1.2.1.7 Índice de proveedores estratégicos

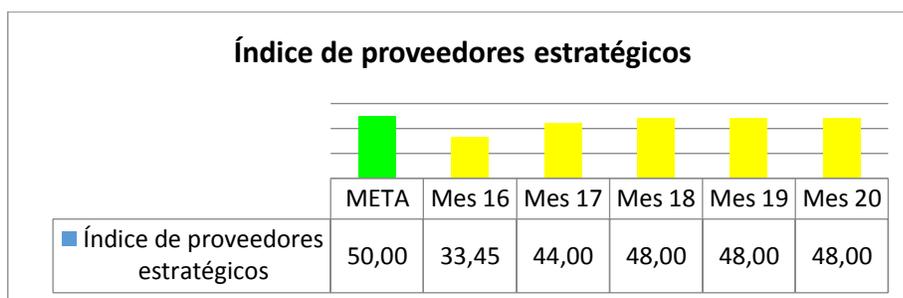


Figura 48: Índice proveedores estratégicos  
Adaptado por el autor de la empresa LINEA SPORT EIRL, 2016

La Figura 48 muestra que índice de proveedores estratégicos mantuvo un avance progresivo casi de forma que en el mes 20 casi se llegó a la meta establecida.

### 2.1.2.2 Perspectiva procesos

#### 2.1.2.2.1 Índice de creación de valor en la cadena de suministros

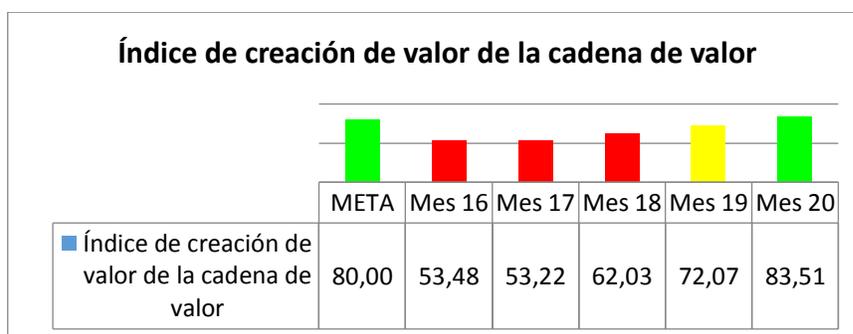


Figura 49: Índice de creación de valor en la cadena de suministros  
Adaptado por el autor de la empresa LINEA SPORT EIRL, 2016

En la Figura 49, se puede observar que la creación de valor durante los meses del mes 16 al mes 18 se mantuvo por debajo de la meta establecida; en el mes 19 se encontró en precaución y en el mes 20 se alcanzó la meta establecida, este cambio se justifica con la implementación de las capacitaciones que se realizan en la empresa además de las implementaciones de las gestiones de la cadena de suministros.

#### 2.1.2.2.2 Días de inventario

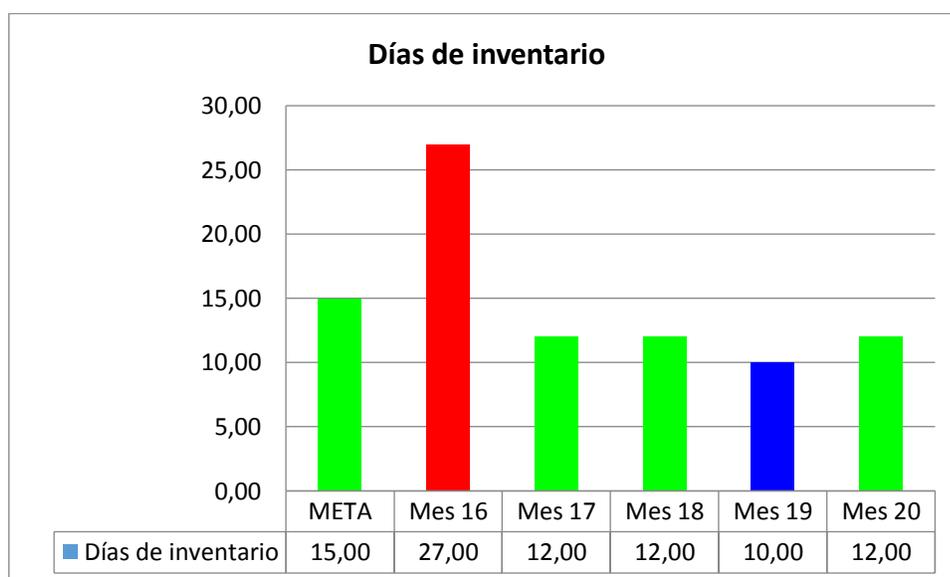


Figura 50: Indicadores de días de inventario  
Adaptado por el autor de la empresa LINEA SPORT EIRL, 2016

En la Figura 50, se observa que los días de almacenamiento de los conjuntos y polos deportivos disminuyeron de 27 a 12 y a 10 días en los periodos evaluados, lo que se traduce como un aumento en la rotación de las prendas deportiva, lo cual significa un aumento progresivo de las ventas.

### 2.1.2.2.3 Porcentaje de órdenes de compra atendidas conformemente

En la Figura 51, se observa que los dos primeros meses se estuvo por debajo del valor meta establecida, en el mes 18 se comenzó a mejorar resultando que en los meses 19 y 20 se llegue a los valores ideales establecidos, esto se dio gracias a las evaluaciones que se realizaron a los proveedores.

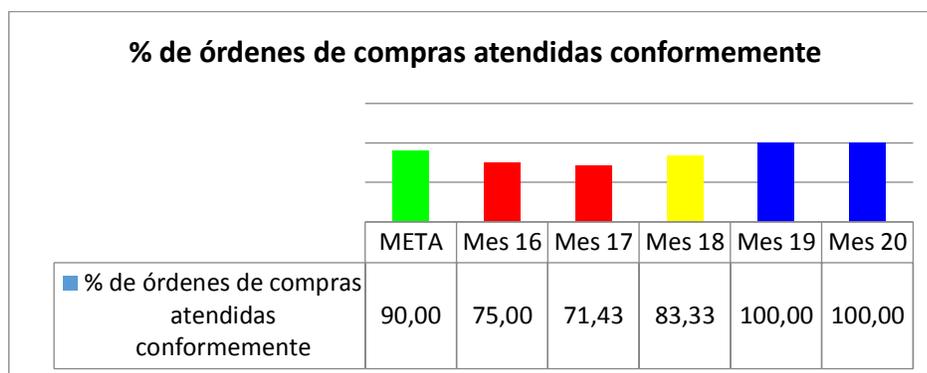


Figura 51: Indicadores del porcentaje de órdenes de compra atendidas conformemente

Adaptado por el autor de la empresa LINEA SPORT EIRL, 2016

### 2.1.2.2.4 Porcentaje de pedidos entregados satisfactoriamente

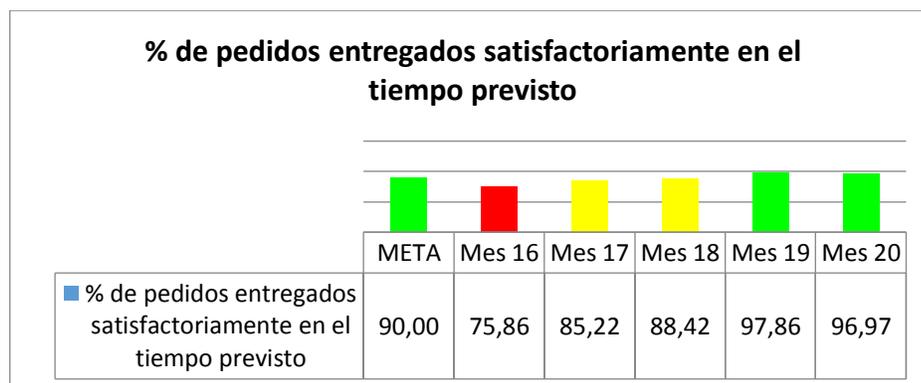


Figura 52: Indicadores del porcentaje de pedidos entregados satisfactoriamente

Adaptado por el autor de la empresa LINEA SPORT EIRL, 2016

En la Figura 52, se observa que los pedidos entregados en el mes 16 se mantuvieron por debajo de la meta establecida, mientras que en los meses 17 y 18 comenzó a aumentar hasta que en los meses 19 y 20 se alcanzó la meta establecida, esto sucedió gracias a la implementación del plan de gestión de distribución.

#### 2.1.2.2.5 Porcentaje de eficiencia de la planificación de la producción

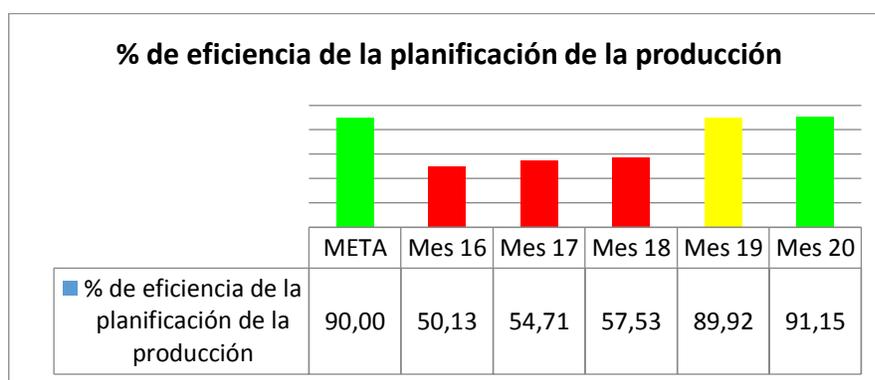


Figura 53: Porcentaje de la eficiencia de la planificación de la producción  
Adaptado por el autor de la empresa LINEA SPORT EIRL, 2016

Figura 53 se observa que la eficiencia en la planificación de la producción durante los meses del mes 16 al mes 18 se mantuvo por debajo de la meta establecida; mientras, en los meses siguientes se mantuvo por encima de la meta establecida llegando a la meta propuesta gracias a la implementación del plan de gestión de producción.

### 2.1.2.3 Perspectiva clientes

#### 2.1.2.3.1 Porcentaje de nuevos modelos deportivos

En la Figura 54 se observa que a lo largo de los meses 16 al 19, se mantuvo un valor constante por debajo de la meta establecida y en el mes 20 se llegó al ideal propuesto gracias al plan

de gestión de ventas que involucra estrategias para elaboración de nuevos modelos basados en los gustos de los clientes.

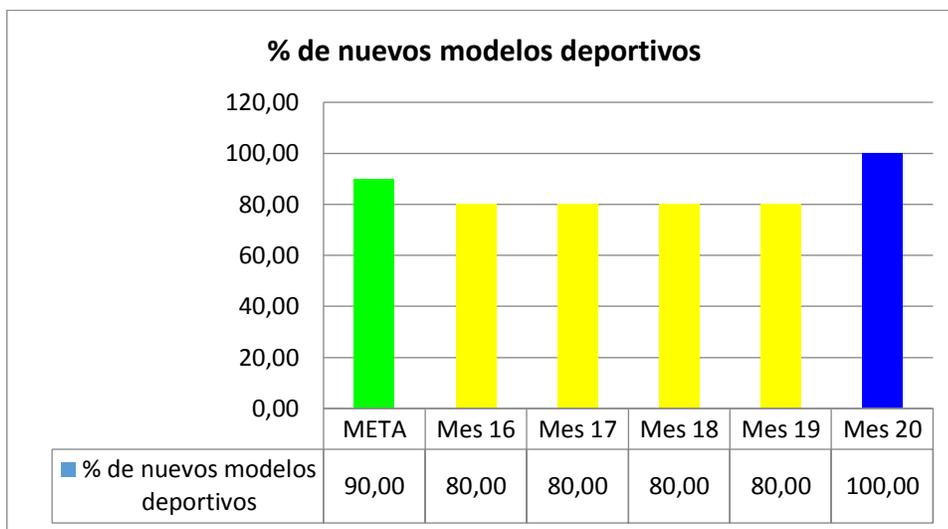


Figura 54: Porcentaje de nuevos modelos deportivos  
Adaptado por el autor de la empresa LINEA SPORT EIRL, 2016

### 2.1.2.3.2 Índice de eficiencia de ventas

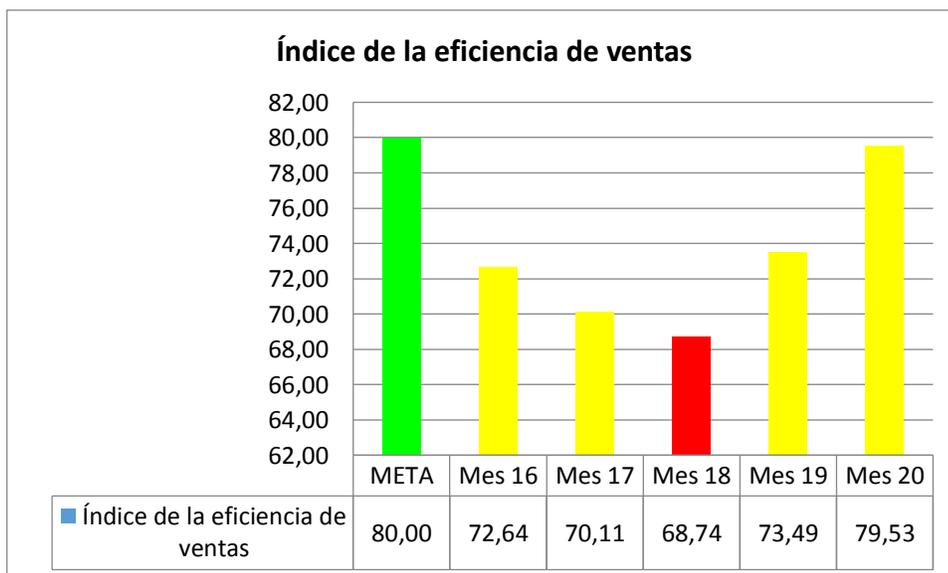


Figura 55: Indicadores del índice de la eficiencia de ventas  
Adaptado por el autor de la empresa LINEA SPORT EIRL, 2016

En la Figura 55 se observa que en los meses 16 y 17 se mantuvo en precaución, el mes 18 se evidenció en peligro y los meses 19 y 20 aumentó progresivamente casi llegando a la meta establecida, lo que reflejó que el plan de ventas ayudó a mejorar las ventas de las empresas.

### 2.1.2.3.3 Porcentaje de clientes estratégicos

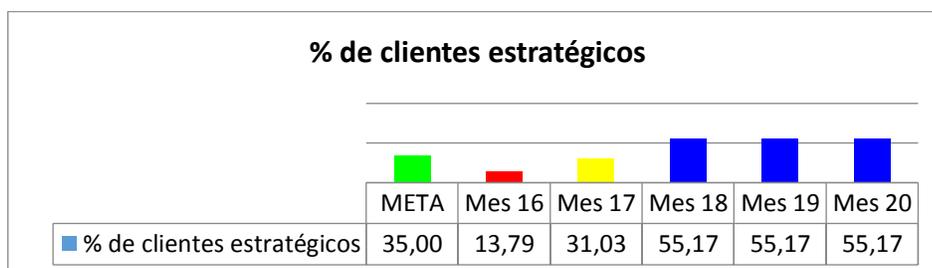


Figura 56: Indicadores porcentaje de clientes estratégicos  
Adaptado por el autor de la empresa LINEA SPORT EIRL, 2016

En la Figura 56, se observa que a partir del mes 18 al mes 20 se llegó al ideal, lo que muestra que el plan de alianzas estratégicas con los clientes está siendo aceptado y aplicable en la empresa.

### 2.1.2.4 Perspectiva finanzas

#### 2.1.2.4.1 Costos de calidad

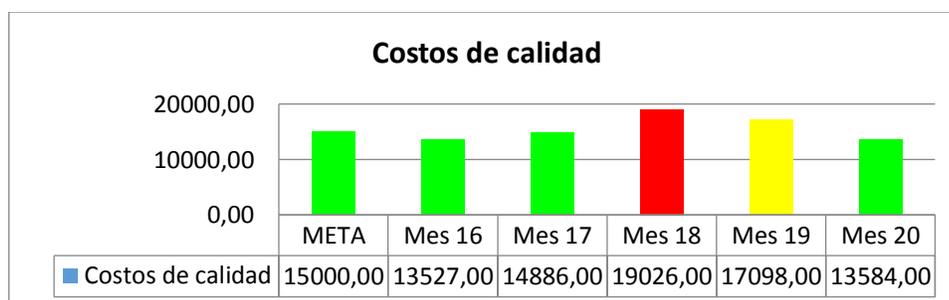


Figura 57: Indicadores de costos de calidad  
Adaptado por el autor de la empresa LINEA SPORT EIRL, 2016

En la Figura 57 se observa que los costos de calidad disminuyeron, a excepción del mes 18 que presentó un aumento y en los meses 19 y 20 este comenzó a disminuir gracias a la implementación de la gestión de ventas y plan de gestión de producción entre otras implementaciones de mejora.

#### 2.1.2.4.2 Rentabilidad empresarial

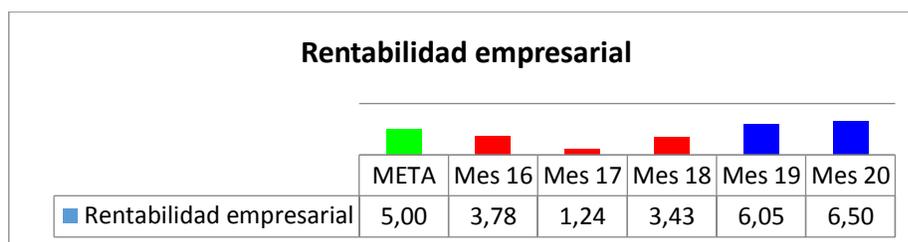


Figura 58: Indicadores de rentabilidad empresarial  
Adaptado por el autor de la empresa LINEA SPORT EIRL, 2016

En la Figura 58 se observa que la rentabilidad del Producto Patrón de la empresa durante el periodo mes 16 al mes 18 estuvo baja, mientras que en los meses del mes 19 al mes 20 mantuvo un valor por encima a la meta establecida, este valor se justifica con las implementaciones de las gestiones de la cadena de suministro, la implementación de las cámaras de seguridad, la implementación del sistema de gestión, entre otros.

#### 2.1.2.4.3 Índice de Productividad

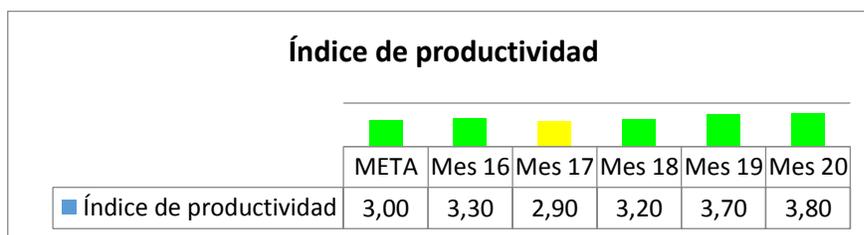


Figura 59: Indicadores de productividad  
Adaptado por el autor de la empresa LINEA SPORT EIRL, 2016

En la Figura 59 se muestra que la productividad de la empresa mantiene en promedio un valor más alto a la meta establecida producto de la implementación de los planes de la gestión de la cadena de suministros.

## 2.1.3 Verificación de Cadena de valor

### 2.1.3.1 Índice de confiabilidad de los valores

En la Figura 60 ilustramos el índice de confiabilidad de todos los indicadores durante el mes 20 con un valor de 91.95%, valor generado por las implementaciones de las gestiones de cadena de suministros, del sistema de gestión, cámaras de seguridad, 5S's, AMFE, entre otros.

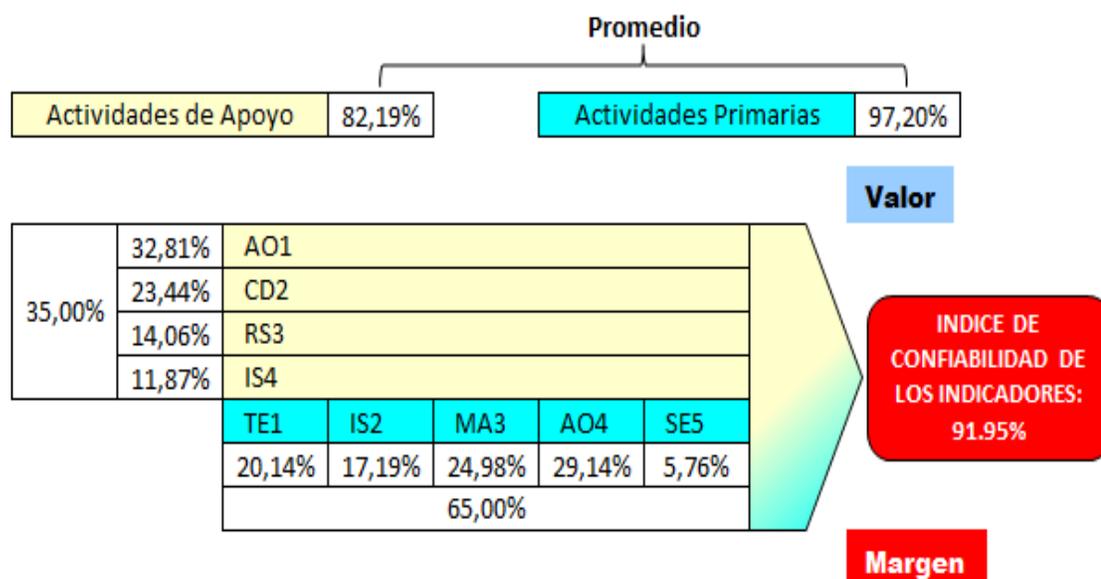


Figura 60: Índice de confiabilidad de indicadores de la cadena de valor al mes 20

Adaptado por el autor de la empresa LINEA SPORT EIRL, 2016

### 2.1.3.2 Índice de la cadena de valor

En la Figura 61 ilustramos el porcentaje de la creación de valor durante el mes 20 con un valor de 83.51%, valor que justifica la implementación de las distintas gestiones de la cadena de suministros planteadas.

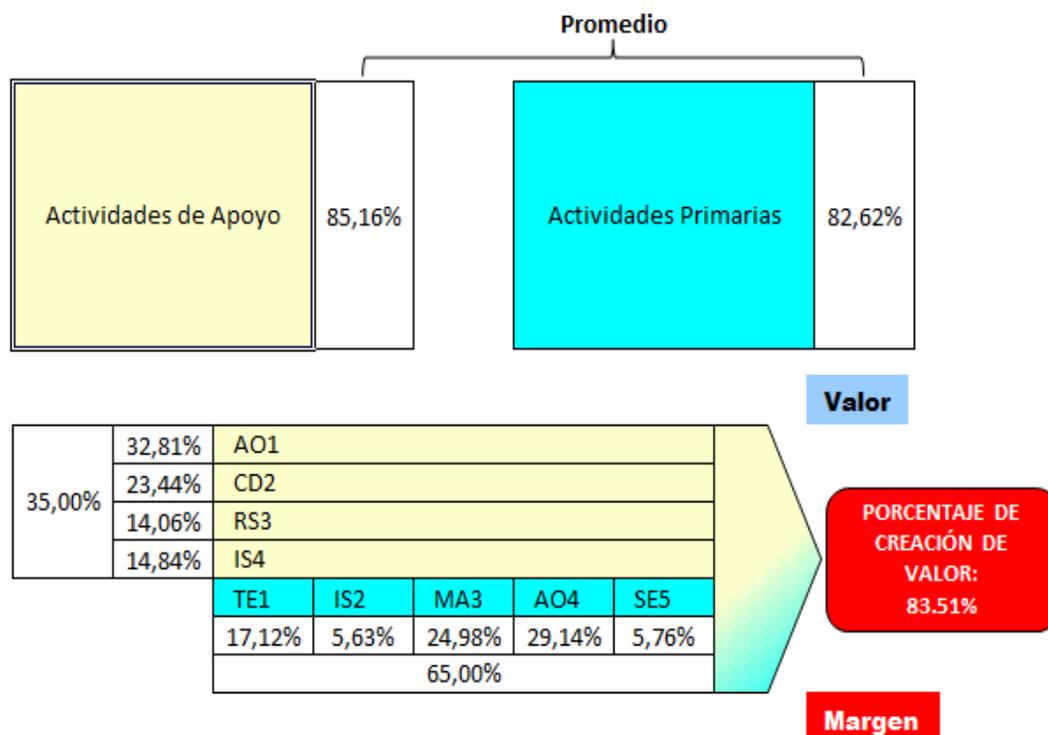


Figura 61: Índice de la cadena de valor del mes 20  
Adaptado por el autor de la empresa LINEA SPORT EIRL, 2016

### 2.1.4 Verificación del ROI de Capacitaciones



Figura 62: ROI de capacitación  
Adaptado por el autor de la empresa LINEA SPORT EIRL, 2016

En la Figura 62 se ilustra el valor porcentual de 205.46%, recuperando el capital invertido con un periodo de recuperación de 3 días, por lo tanto, se puede interpretar que por cada sol que se invierte en capacitaciones, de él retornan 205.46 soles entre ahorro de costos y/o aumentos de las ventas.

#### 2.1.4.1 Niveles jerárquicos en el ROI

Los niveles jerárquicos de la empresa se dividen en 3 y se muestran en la Figura 63.

Nº	+	-	Niveles (3)
1			Gerencia principales
2			Jefes de areas
3			Asistencia de area

Figura 63: Niveles jerárquicos  
Adaptado por el autor de la empresa LINEA SPORT EIRL, 2016

### 2.1.4.2 Colaboradores para cada nivel jerárquico

Los integrantes por el nivel jerárquico de Gerencias principales están mostrados en la Figura 64.

Nº	+	-	Colaboradores (2)	Costo
1			Karla Valle Arias	4000.00
2			Lizeth Valle Arias	4000.00

Figura 64: Colaboradores del nivel Gerencias principales  
Adaptado por el autor de la empresa LINEA SPORT EIRL, 2016

Los integrantes por el nivel jerárquico de Jefes de Áreas están mostrados en la Figura 65.

Nº	+	-	Colaboradores (3)	Costo
1			Jimmy Valle Arias	2000.00
2			Jaime Valle Arias	2000.00
3			Alan Maldonado	1500.00

Figura 65: Colaboradores del nivel jefes de áreas  
Adaptado por el autor de la empresa LINEA SPORT EIRL, 2016

Los integrantes por el nivel jerárquico de asistencia de áreas están mostrados en la Figura 66.

N°	Colaboradores (5)	Costo
1	Angel Maldonado	1000.00
2	Jhonatan	1000.00
3	Edwin	1000.00
4	Oscar	1000.00
5	Yenni	1000.00

Figura 66: Colaboradores del nivel asistencia de área  
Adaptado por el autor de la empresa LINEA SPORT EIRL, 2016

#### 2.1.4.3 Competencias de la Organización

Las competencias de la empresa incluyen como los más principales a Trabajo en equipo, comunicación y aprendizaje continuo. Además de los mencionados se presentan otras competencias que son importantes para cada puesto que se contemplan en el Anexo 36 (Contempla cada competencia a cada puesto). Cabe mencionar que no toda las competencias están presentes en cada puesto ya que la función de cada una de ellas es diferente y más cuando se trata de niveles jerárquicos.

Nº	Competencias (20)
1	Adaptabilidad al Cambio
2	Aprendizaje continuo
3	Autocontrol
4	Apoyo a los compañeros
5	Busqueda de informacion
6	Capacidad de planificacion y organización
7	Comunicación
8	Calidad del trabajo
9	Colaboracion
10	Credibilidad tecnica
11	Desarrollo del equipo
12	Franqueza - Confiabilidad - Integridad
13	Habilidad analitica
14	Iniciativa
15	Liderazgo
16	Modalidades de contacto
17	Orientacion a los resultados
18	Orientacion al cliente
19	Tolerancia a la presion
20	Trabajo en equipo

Figura 67: Competencias de toda la organización  
Adaptado por el autor de la empresa LINEA SPORT EIRL, 2016

### 2.1.5 Resumen de la Etapa Verificar

En el desarrollo de la Etapa Verificar del ciclo de Deming se verificaron los resultados que llegaron a la meta de la Etapa Hacer, igualmente se interpretan e identifican los errores que aún persisten para luego desarrollarlas en la siguiente Etapa Actuar.

Se inició con una nueva evaluación de posición estratégica de la empresa con un resultado positivo (23% inicial vs 78% final) de eficiencia estratégica.

En segunda instancia, se procedió con la evaluación de los indicadores del Balanced Scorecard mostrando valores

positivos a lo largo de los periodos evaluados. Se mostraron indicadores que llegaron a la meta, así también como los que no cumplieron las expectativas correspondientes, todos ellos se evalúan por igual en la siguiente etapa; mostrándose como factores claves de éxito y factores críticos a evaluar.

Otras evaluaciones que se realizaron fueron la verificación de la cadena de valor y ROI de capacitación, mostrándose asimismo valores positivos en su evaluación e interpretación. Con un valor porcentual de 91.95% y 83.51% de confiabilidad y creación de la cadena de valor respectivamente; un resultado porcentual de 205.46% en el cual se recupera el monto invertido y con un periodo de recuperación de 3 días

## **2.2 Etapa Actuar**

En esta última etapa se exponen los efectos directos obtenidos en los objetivos del proyecto: primero, se fortalecen aquellos que superaron en lo planeado los resultados; segundo, se toman las medidas preventivas y correctivas en las que no se cumplió con lo planeado. Se toman como referencia los resultados presentados en la Etapa Verificar.

### **2.2.1 Medidas preventivas**

#### **2.2.1.1 Factores claves de éxito de los indicadores que llegaron a la meta establecida**

##### **a) Perspectiva finanzas**

Se muestra a continuación las causas que impulsaron al cumplimiento de la meta establecida de los indicadores del BSC en la perspectiva finanzas utilizando la herramienta de los 5 porqués, y también se brindan las recomendaciones a seguir para continuar alcanzando la meta establecida.

Tabla 17  
Causas y recomendaciones de los indicadores del BSC que llegaron a la meta establecida en la perspectiva finanzas

Ítem	Perspectiva	Indicador	Semáforo	Periodo evaluado	Herramienta de los 5 por que					Recomendaciones a seguir
			META	MES 20	Por qué N° 1	Por qué N° 2	Por qué N° 3	Por qué N° 4	Por qué N° 5	
1	FINANZAS	Costos de calidad	15000.00	13584.00	Se redujeron las prendas falladas.	Se implementó el plan AMFE en la empresa.	Encontraron fallas en las prendas desde la materia prima hasta la transformación de la misma.	En el área de acabado se realiza el control de calidad	-	* Establecer un registro de incidencias de fallas de las prendas * Asegurar la implantación y verificación de las acciones a tomar en el plan AMFE.
2	FINANZAS	Rentabilidad empresarial	5.00	6.50	Aumentaron las utilidades netas	Aumentaron las ventas	Se implementó el plan de gestión de ventas y diversos planes conexos.	Se buscó la estrategia más conveniente del manejo de las ventas.	Crecimiento de la empresa.	* Asegurar la implementación de la gestión de ventas. * Buscar estrategias de ventas que se adecuen al ritmo de la empresa.
3	FINANZAS	Índice de productividad	3.00	3.80	Aumentaron las unidades vendidas y disminuyeron los costos de producción.	Aumentaron las ventas y se ahorraron recursos	Se implantó planes de gestión de ventas y gestión de producción.	Se buscó la mejor manera de competir en el mercado	Crecimiento de la empresa.	* Asegurar la implementación de la gestión de ventas y la gestión de producción. * Utilizar los criterios de la gestión de compras para elegir a los proveedores. * Asegurar la mejora del clima laboral de la empresa.

Adaptado por el autor de la empresa LINEA SPORT EIRL, 2016

b) Perspectiva clientes

Se muestra a continuación las causas que impulsaron al cumplimiento de la meta establecida de los indicadores del BSC en la perspectiva clientes utilizando la herramienta de los 5 porqués y también se brindan las recomendaciones a seguir para continuar alcanzando la meta establecida.

Tabla 18  
Causas y recomendaciones de los indicadores del BSC que llegaron a la meta establecida en la perspectiva clientes

Ítem	Perspectiva	Indicador	Semáforo	Periodo evaluado	Herramienta de los 5 por que					Recomendaciones a seguir
			META	MES 20	Por qué N° 1	Por qué N° 2	Por qué N° 3	Por qué N° 4	Por qué N° 5	
1	CLIENTES	% de nuevos modelos deportivos	90.00	100.00	Aumentaron las ventas	A los clientes les gustaron los modelos ofrecidos	Cumplen con las necesidades del cliente	Están orientados a la comodidad del cliente	Sigue la tendencia de la competencia.	* Estar al pendiente de las nuevas tendencias tanto en la tecnología, tipo de materia prima y diseños de las prendas.
2	CLIENTES	% de clientes estratégicos	35.00	55.17	Aumentaron las ventas	Se buscó nuevas formas de contar con más puntos de ventas.	Hacer más conocida la marca.	Crecimiento de la empresa.	-	* Asegurar la implementación de la gestión de ventas. * Evaluar las creaciones de nuevos puntos de ventas asociados con clientes estratégicos.

Adaptado por el autor de la empresa LINEA SPORT EIRL, 2016

## c) Perspectiva procesos

Se muestra a continuación las causas que impulsaron al cumplimiento de la meta establecida de los indicadores del BSC en la perspectiva procesos utilizando la herramienta de los 5 porqués y también se brindan las recomendaciones a seguir para continuar alcanzando la meta establecida.

Tabla 19  
Causas y recomendaciones de los indicadores del BSC que llegaron a la meta establecida en la perspectiva procesos.

Ítem	Perspectiva	Indicador	Semáforo	Periodo evaluado	Herramienta de los 5 por que					Recomendaciones a seguir
			META	MES 20	Por qué N° 1	Por qué N° 2	Por qué N° 3	Por qué N° 4	Por qué N° 5	
1	PROCESOS	Índice de creación de valor de la cadena de valor	80.00	83.51	Aumentó el desempeño en las actividades primarias y de apoyo en la cadena de valor de la empresa.	Implementar mejoras en las unidades de la cadena de suministros.	Identificaron las necesidades a cubrir para mejorar las actividades primarias y de apoyo.	Evaluó la cadena de valor de la empresa.	Necesidad de verificar el estado de la empresa con sus actividades primarias y de apoyo.	Establecer un cronograma de evolución de la cadena de valor de la empresa, se recomienda que se haga una vez al año de preferencia lo realice los miembros del círculo de mejora continua.
2	PROCESOS	Días de inventario	15.00	12.00	Se redujo el costo promedio de inventarios y aumentaron los	Aumentaron las ventas y se mejora la planificación	Se almacena un stock mínimo	Se implementó el plan de gestión	Se buscó la mejor estrategia para manejar	* Asegurar la implantación de la gestión de almacenamiento. * Realizar inventarios cíclicos.

					ingresos por ventas.	de las prendas a confeccionar		de almacena miento.	los inventarios.	
3	PROCESOS	% de órdenes de compras atendidas conformemente	90.00	100.00	Se eligieron a los proveedores que cumplen con las necesidades de la empresa.	Se evaluaron a los proveedores.	Se implementó la gestión de compras	Se buscó la mejor manera de competir en el mercado	Crecimiento de la empresa.	* Asegurar la implementación del plan de gestión de compras. * Realizar una estructura para homologar a los proveedores.
4	PROCESOS	% de pedidos entregados satisfactoriamente en el tiempo previsto	90.00	96.97	Cumplió con el compromiso de ventas	Optimizaron los tiempos de producción, rutas de entrega y plan de ventas.	Se implementaron plan de producción, distribución y ventas.	Buscar la satisfacción del cliente.	Crecimiento de la empresa.	* Asegurar el plan de distribución. * Optimizar las rutas de entrega. * Actualizar los tiempos de producción y la capacidad de producción de manera periódica (se recomienda hacerlo según el nivel de incumplimientos de pedidos por demoras de producción).
5	PROCESOS	% de eficiencia de la planificación de la producción	90.00	91.15	Aumentó la eficiencia operativa	Aumentó la eficiencia de tiempos	Se actualizaron los tiempos y capacidad de producción	Se implementó el plan de producción	Crecimiento de la empresa.	* Asegurar el cumplimiento del plan de producción.

Adaptado por el autor de la empresa LINEA SPORT EIRL, 2016

## d) Perspectiva aprendizaje

Se muestra las causas que impulsaron a la meta establecida de los indicadores del BSC - perspectiva aprendizaje.

Tabla 20  
Causas y recomendaciones de los indicadores del BSC que llegaron a la meta establecida en la perspectiva aprendizaje

Ítem	Perspectiva	Indicador	Semáforo	Periodo evaluado	Lluvia de ideas	Recomendaciones a seguir
			META	MES 20		
1	APRENDIZAJE	Test de capacitación de los trabajadores	65.00	73.45	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Capacitaciones aceptadas por los trabajadores.</li> <li>* Temas de interés de los colaboradores.</li> <li>* Buena dinámica en la exposición de las capacitaciones.</li> <li>* Ambiente y material adecuados.</li> <li>* Implementación del plan de capacitaciones internas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Seguir manteniendo un ambiente fresco y buen iluminado para las capacitaciones.</li> <li>* Mantener la elaboración de material a usar fácil de comprender a nivel operativo.</li> </ul>
2	APRENDIZAJE	% de avance del MOF y del MP	100.00	100.00	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Correcta distribución de tiempos para la elaboración del MOF y MP.</li> <li>* Estructura de diseño del MOF y MP fácil de comprender.</li> <li>* Apoyo de cada uno de los colaboradores en el llenado de sus funciones según la plantilla enviada a cada uno de ellos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Seguir enviando las plantillas en blanco a los colaboradores para que ellos mismos redacten su contenido en base a sus funciones.</li> </ul>
3	APRENDIZAJE	Test de capacitación de la Gerencia	90.00	92.00	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Capacitaciones aceptadas por la Gerencia.</li> <li>* Temas de interés de los colaboradores.</li> <li>* Buena dinámica en la exposición de las capacitaciones.</li> <li>* Ambiente y material de interés.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Seguir manteniendo un ambiente fresco y buen iluminado para las capacitaciones.</li> <li>* Mantener la elaboración de material a usar fácil de comprender a nivel operativo.</li> </ul>

					* Plan de capacitaciones externas.	
4	APRENDIZAJE	Índice de conectividad de la Gerencia y operaciones	90.00	92.50	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Software implementado fácil de utilizar.</li> <li>* Capacitación de uso del software por parte del proveedor adecuada.</li> <li>* Tiempo medio de respuesta del software adecuado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Verificar el tiempo promedio de respuesta de forma semestral.</li> <li>* Solicitar al proveedor el mantenimiento del software si el tiempo promedio de respuesta es muy alto.</li> </ul>
5	APRENDIZAJE	Índice de hurtos en la empresa	10.00	7.00	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Sistema de seguridad implementado de la empresa fácil de utilizar.</li> <li>* Vigilancia permanente a todas las áreas desde cualquier dispositivo.</li> <li>* Capacitación del uso del software por parte del proveedor adecuada.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Verificar la velocidad y calidad de transmisión de los videos en tiempo real.</li> <li>* Solicitar al proveedor el mantenimiento del sistema de seguridad en caso se distorsione, la velocidad de transmisión.</li> </ul>
6	APRENDIZAJE	Índice de clima laboral	70.00	70.00	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Mejora de la percepción de la actividad de trabajo en la empresa.</li> <li>* Aumento de la productividad del trabajo.</li> <li>* Mejora del desempeño y satisfacción de los colaboradores.</li> <li>* Implementación del plan de capacitaciones y motivaciones.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Asegurar el plan de capacitaciones y motivaciones de los colaboradores de la empresa.</li> </ul>

Adaptado por el autor de la empresa LINEA SPORT EIRL, 2016

### 2.2.1.2 Círculos de calidad

Después de implementar los planes de gestiones de la cadena de suministros e implementar las 5'S y luego de verificar estas mejoras, es recomendable usar en esta Etapa (Actuar) la creación de círculos de calidad para la empresa, de tal forma que se desarrollará para corregir cualquier medida imprevista. El grupo de calidad que se utilizará estará conformada de forma multidisciplinario y estará estructurado de la siguiente manera:

Tabla 21  
Estructura y desarrollo de círculos de calidad

<b>ESTRUCTURA Y DESARROLLO DEL CÍRCULO DE CALIDAD PARA LINEA SPORT E.I.R.L. Y DESCRIPCIÓN</b>	
<b>1.- Fecha de reuniones</b>	Se coordinaron las reuniones para identificar, evaluar y presentar soluciones sean cada dos lunes al mes.
<b>2.- Hora y lugar</b>	08:00 am en la sala de reuniones de la empresa.
<b>3.- Integrantes</b>	Multidisciplinario: Jefe de corte, estampado, confección, supervisor de seguridad y salud en el trabajo y supervisores de personal productivo.
<b>4.- Objetivos</b>	Contribuir al desarrollo y perfeccionamiento de los procesos de la empresa
<b>5.- Alcance</b>	Toda la empresa, incluyendo los talleres conexos.
<b>6.- Forma de trabajo</b>	La forma de trabajo será la siguiente: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Identifica el problema</li> <li>• Buscan las causas</li> <li>• Brindan soluciones</li> <li>• Establecen responsables</li> <li>• Desarrollar un plan para implementar las soluciones</li> <li>• Evalúan los resultados de las soluciones.</li> <li>• Difusión de los resultados en el periódico mural.</li> <li>• Registrar el o los problemas encontrados a fin de llevar un histórico de estos.</li> </ul>

Adaptado por el autor de la empresa LINEA SPORT EIRL, 2016

### **2.2.1.3 Auditorias para la cadena de suministros**

Se elaboran y organizan actividades de auditorías en equipos de trabajo, con una frecuencia semestral.

Las auditorias tienen una finalidad de prevenir las disconformidades en cuanto a operaciones y/o procesos descritos en los diferentes procedimientos de la cadena de suministros de la empresa.

Además, con las auditorias en las unidades de la gestión de cadenas de suministros se permite detectar cuáles fueron las fallas en los procedimientos, motivos por los cuales los colaboradores incumplieron con el plan de producción y calidad del producto.

#### **2.2.1.3.1 Para gestión de compras**

Se muestra la lista de verificación de la auditoria de la gestión de compras que se desarrolla de manera semestral, o según el requerimiento de su área, en el cual se evalúa todo el proceso de compras desde la documentación a utilizar, la elección de proveedores, el control de estos, la solicitud de las órdenes de compra, la verificación de la entrega de lo solicitado, entre otros.

ITEM		REQUISITO	CUMPLIMIENTO				
		<b>DE LA DOCUMENTACIÓN</b>	<b>C</b>	<b>NC</b>	<b>OM</b>	<b>NA</b>	<b>OBSERVACIONES</b>
1		Se encuentran definidos por medio escrito las MP e insumos solicitados a los proveedores					
2		Existen formatos para la solicitud de compras					
3		Existe el manual de procedimientos de compras					
		<b>DE LOS PROVEEDORES</b>	<b>C</b>	<b>NC</b>	<b>OM</b>	<b>NA</b>	<b>OBSERVACIONES</b>
4		Existe una selección de proveedores					
5		Están establecidos los criterios de selección de proveedores					
6		Se evalúan a los proveedores					
7		Se encuentran definidos los criterios de evaluación de los proveedores					
8		Existen registros de evidencias de cumplimiento de los criterios de selección, evaluación y reevaluación del proveedor					
		<b>DE LA INFORMACIÓN DE COMPRAS</b>	<b>C</b>	<b>NC</b>	<b>OM</b>	<b>NA</b>	<b>OBSERVACIONES</b>
9		Existe una metodología adecuada para realizar las solicitudes de compras					
10		Los solicitudes de compras contienen información sobre los requisitos deseados					
11		Se cumple con el manual de procedimientos de compra					
		<b>VERIFICACIÓN DE LOS PRODUCTOS COMPRADOS</b>	<b>C</b>	<b>NC</b>	<b>OM</b>	<b>NA</b>	<b>OBSERVACIONES</b>
12		Existe un procedimiento de inspección de los productos comprados					
13		Están definidas las responsabilidades para la inspección de los productos comprados					
14		Existen registros de las inspecciones conformes					
15		Existen registros de las inspecciones inconformes					

"C = Conforme", "NC =No Conforme", "OM = Oportunidad de mejora", "NA = Ninguna de las anteriores"

EQUIPO AUDITOR				AUDITADO			
CARGO		CARGO		CARGO		CARGO	
NOMBRES		NOMBRES		NOMBRES		NOMBRES	
FIRMA		FIRMA		FIRMA		FIRMA	

Figura 68: Lista de la verificación de auditoría de la gestión de compras  
Adaptado por el autor de la empresa LINEA SPORT EIRL, 2016

### 2.2.1.3.2 Para gestión de almacenamiento

Se muestra la lista de verificación de la auditoría de la gestión de almacenamiento que se desarrollará de manera semestral, o según el requerimiento de su área, en el cual se evalúa todo el proceso de almacenamiento desde la documentación que se va a utilizar, el proceso de almacenamiento, las inspecciones de las materias primas y prendas almacenadas, los inventarios, entre otros.

N° de auditoria		Fecha	
Hora de inicio		Hora de finalización	

ITEM	REQUISITO	CUMPLIMIENTO				
		C	NC	OM	NA	OBSERVACIONES
<b>DE LA DOCUMENTACIÓN</b>						
1	Se encuentran definidos por medio escrito la terminología a emplear en almacenamiento.					
2	Existen formatos para el control de stocks					
3	Existe el manual de procedimientos de almacenamiento					
<b>DEL PROCESO DE ALMACENAMIENTO</b>						
4	Existe una ruta de almacenamiento de los productos					
5	Están establecidos los criterios de almacenamiento					
6	Existen inventarios cíclicos					
7	Se encuentran definidos los criterios de evaluación de los inventarios					
8	Existen registros de evidencias de cumplimiento de los criterios de selección, evaluación y reevaluación de los inventarios					
<b>DE LA INFORMACIÓN DE ALMACENAMIENTO</b>						
9	Existe una metodología adecuada para realizar el almacenamiento					
10	La atención de los pedidos de ventas contienen rutas de ubicación de las prendas solicitadas.					
11	Se cumple con el manual de procedimientos de almacenamiento					
<b>VERIFICACIÓN DE LOS PRODUCTOS ALMACENADOS</b>						
12	Existe un procedimiento de inspección de los productos almacenados					
13	Están definidas las responsabilidades para la inspección de los productos almacenados.					
14	Existen registros de las inspecciones de los productos almacenados.					
15	Existe un cronograma de inventarios cíclicos					

"C = Conforme", "NC =No Conforme", "OM = Oportunidad de mejora", "NA = Ninguna de las anteriores"

EQUIPO AUDITOR				AUDITADO			
CARGO		CARGO		CARGO		CARGO	
NOMBRES		NOMBRES		NOMBRES		NOMBRES	
FIRMA		FIRMA		FIRMA		FIRMA	

Figura 69: Lista de la verificación de auditoría de la gestión de almacenamiento  
Adaptado por el autor de la empresa LINEA SPORT EIRL, 2016

### 2.2.1.3.3 Para gestión de producción

Se muestra la lista de verificación de la auditoria de la gestión de producción que se desarrollará de manera semestral, o según el requerimiento de su área, en el cual se evalúa todo el proceso de producción desde la documentación a utilizar, la planificación de

la producción, la asignación de los talleres de confección, corte y estampado, el seguimiento de los talleres, etc.

N° de auditoria		Fecha	
Hora de inicio		Hora de finalización	

 <b>LISTA DE VERIFICACIÓN DE AUDITORIA DE LA GESTIÓN DE PRODUCCIÓN</b>		FOR-LVAGP-001				
---	--	---------------	--	--	--	--

ITEM	REQUISITO	CUMPLIMIENTO				OBSERVACIONES
		C	NC	OM	NA	
<b>DE LA DOCUMENTACIÓN</b>						
1	Se encuentran definidos por medio escrito las nomenclaturas de producción					
2	Existen formatos establecidos para elaborar la planificación de la producción					
3	Existe el manual de procedimientos de producción					
<b>DEL PROCESO DE PRODUCCIÓN</b>						
4	Se encuentran actualizados las máquinas disponibles para producción.					
5	Se encuentran actualizados los tiempos de producción					
6	Se encuentran actualizados la capacidad de producción					
7	Se encuentra establecido una metodología para asignar la producción a los talleres de confección, corte y estampado.					
8	Existen registros de evidencias de cumplimiento de los criterios de selección, evaluación y reevaluación de los talleres de confección, corte y estampado.					
<b>DE LA INFORMACIÓN DE PRODUCCIÓN</b>						
9	Existe una metodología adecuada para la planificación y proceso de producción.					
10	Las ordenes de compra contienen información sobre las prendas a producir (ficha técnica de producción)					
11	Se cumple el procedimiento de producción					
<b>VERIFICACIÓN DE LAS ORDENES DE PRODUCCIÓN</b>						
12	Existe un procedimiento de inspección en los talleres de corte, confección y estampado.					
13	Están definidas las responsabilidades para la inspección de los talleres de producción.					
14	Existen registros de las inspecciones talleres de confección, corte y estampado					
15	Existen registros de las ordenes de producción atendidas					

"C = Conforme", "NC =No Conforme", "OM = Oportunidad de mejora", "NA = Ninguna de las anteriores"

EQUIPO AUDITOR				AUDITADO	
CARGO		CARGO		CARGO	
NOMBRES		NOMBRES		NOMBRES	
FIRMA		FIRMA		FIRMA	

Figura 70: Lista de la verificación de auditoría de la gestión de producción  
Adaptado por el autor de la empresa LINEA SPORT EIRL, 2016

#### 2.2.1.3.4 Para gestión de distribución

Se muestra la lista de verificación de la auditoria de la gestión de distribución que se desarrollará de manera

semestral, o según el requerimiento de su área, en el cual se evalúa todo el proceso de distribución desde la documentación a utilizar, planificación de rutas, seguimientos de rutas entre otros.

N° de auditoría		Fecha				
Hora de inicio		Hora de finalización				
 <b>LISTA DE VERIFICACIÓN DE AUDITORIA DE LA GESTIÓN DE DISTRIBUCIÓN</b>						
FOR-LVAGD-001						
ITEM	REQUISITO	CUMPLIMIENTO				
DE LA DOCUMENTACIÓN		C	NC	OM	NA	OBSERVACIONES
1	Se encuentran definidos por medio escrito la terminología a emplear en la distribución					
2	Existen formatos para de despachos de pedidos					
3	Existe el manual de procedimientos de distribución					
DEL PROCESO DE DISTRIBUCIÓN		C	NC	OM	NA	OBSERVACIONES
4	Existe una ruta de entrega de pedidos					
5	Están establecidos los criterios de la ruta de entrega de pedidos					
6	Existe una evaluación de las rutas establecidas.					
7	Se encuentran definidos los criterios de evaluación de las rutas					
8	Existen registros de evidencias de cumplimiento de los criterios de selección, evaluación y reevaluación de las rutas					
DE LA INFORMACIÓN DE DISTRIBUCIÓN		C	NC	OM	NA	OBSERVACIONES
9	Existe una metodología adecuada para realizar la distribución de los pedidos.					
10	La atención de los pedidos de ventas contienen rutas de ubicación de descargo de éstos.					
11	Se cumple con el manual de procedimientos de distribución.					
VERIFICACIÓN DE LOS PRODUCTOS DISTRIBUIDOS		C	NC	OM	NA	OBSERVACIONES
12	Existe un procedimiento de inspección de las materias primas y productos a distribuir.					
13	Están definidas las responsabilidades para la inspección de las materias primas y productos a distribuir.					
14	Existen registros de las inspecciones de los productos distribuidos.					
15	Existe un cronograma de inspección de los productos a distribuir.					

"C = Conforme", "NC =No Conforme", "OM = Oportunidad de mejora", "NA = Ninguna de las anteriores"

EQUIPO AUDITOR				AUDITADO			
CARGO		CARGO		CARGO		CARGO	
NOMBRES		NOMBRES		NOMBRES		NOMBRES	
FIRMA		FIRMA		FIRMA		FIRMA	

Figura 71: Lista de la verificación de auditoría de la gestión de distribución  
Adaptado por el autor de la empresa LINEA SPORT EIRL, 2016

### 2.2.1.3.5 Para gestión de ventas

Se muestra la lista de verificación de la auditoría de la gestión de ventas que se desarrollará de manera semestral, o según el requerimiento de su área, en el cual se evalúa todo el proceso de ventas desde la documentación a utilizar, estrategia de ventas, criterios de ventas, seguimientos post ventas, entre otros.

N° de auditoría		Fecha	
Hora de inicio		Hora de finalización	

ITEM	REQUISITO	CUMPLIMIENTO				
		C	NC	OM	NA	OBSERVACIONES
<b>DE LA DOCUMENTACIÓN</b>						
1	Se encuentran definidos por medio escrito la terminología a emplear en ventas.					
2	Existen formatos para las órdenes de pedidos de ventas.					
3	Existe el manual de procedimientos de ventas.					
<b>DEL PROCESO DE VENTAS</b>						
4	Existe una estrategia de ventas para la captura y fidelización de clientes.					
5	Están establecidos los criterios de la estrategia de ventas.					
6	Existen promociones de ventas, e incentivos para los vendedores.					
7	Se encuentran definidos los criterios de las promociones y de los incentivos.					
8	Existen registros de evidencias de cumplimiento de los criterios de selección, evaluación y reevaluación de las promociones e incentivos.					
<b>DE LA INFORMACIÓN DE VENTAS</b>						
9	Existe una metodología adecuada para realizar las ventas.					
10	La atención de los pedidos de ventas contiene información necesaria para identificar el producto.					
11	Se cumple con el manual de procedimientos de ventas.					
<b>VERIFICACIÓN DE LOS PRODUCTOS VENDIDOS</b>						
12	Existe un procedimiento de encuestas de post ventas.					
13	Están definidas las responsabilidades para la elaboración y definición de las encuestas de post ventas.					
14	Existen registros de las encuestas de post ventas.					
15	Existe un cronograma de realización de encuestas.					

"C = Conforme", "NC =No Conforme", "OM = Oportunidad de mejora", "NA = Ninguna de las anteriores"

EQUIPO AUDITOR				AUDITADO	
CARGO		CARGO		CARGO	
NOMBRES		NOMBRES		NOMBRES	
FIRMA		FIRMA		FIRMA	

Figura 72: Lista de la verificación de auditoría de la gestión de ventas  
Adaptado por el autor de la empresa LINEA SPORT EIRL, 2016

### 2.2.1.3.6 Informe de auditoría

Después de cada auditoría realizada según su programación, el resultado se presentará en un informe aprobado por la empresa, el cual se detalla a continuación.

INFORME DE AUDITORIA	
N° de Auditoría:	Procesos auditados:
	Fecha :
Responsable del área auditada	
Auditor Líder	
Equipo auditor	
Objetivo de la auditoría:	
Alcance de la Auditoría:	
Procesos auditados:	
RESULTADOS DE LA AUDITORÍA	
Fortalezas:	
Oportunidades de mejora:	
Observaciones:	
No conformidades:	
Comentarios:	
Auditor líder:	Auditado:
Firma	Firma:

Figura 73: Formato de informe de auditoría  
Adaptado por el autor de la empresa LINEA SPORT EIRL, 2016

### 2.2.1.4 Reglamento interno de SST

Se realizó el RISST de la empresa con los lineamientos adecuados a la normativa legal vigente para su aplicación en la prevención de accidentes y enfermedades ocupacionales derivadas de la actividad que realiza la empresa (Ver Anexo 35):

- Garantizar y promover una cultura de prevención de riesgos.
- Proporcionar el mejoramiento continuo en SST
- Proteger el patrimonio y medio ambiente.

## 2.2.2 Medidas correctivas

### 2.2.2.1 Factores críticos a evaluar de los indicadores que no llegaron a la meta establecida

- a) Indicador: Índice de la eficiencia de ventas (Valor meta 80.00% - Valor obtenido 79.53%)

Búsqueda de causas: Se procedió a analizar las causas por las cuales no se llegó a alcanzar la meta establecida del indicador utilizando la herramienta de mejora del gráfico Ishikawa.

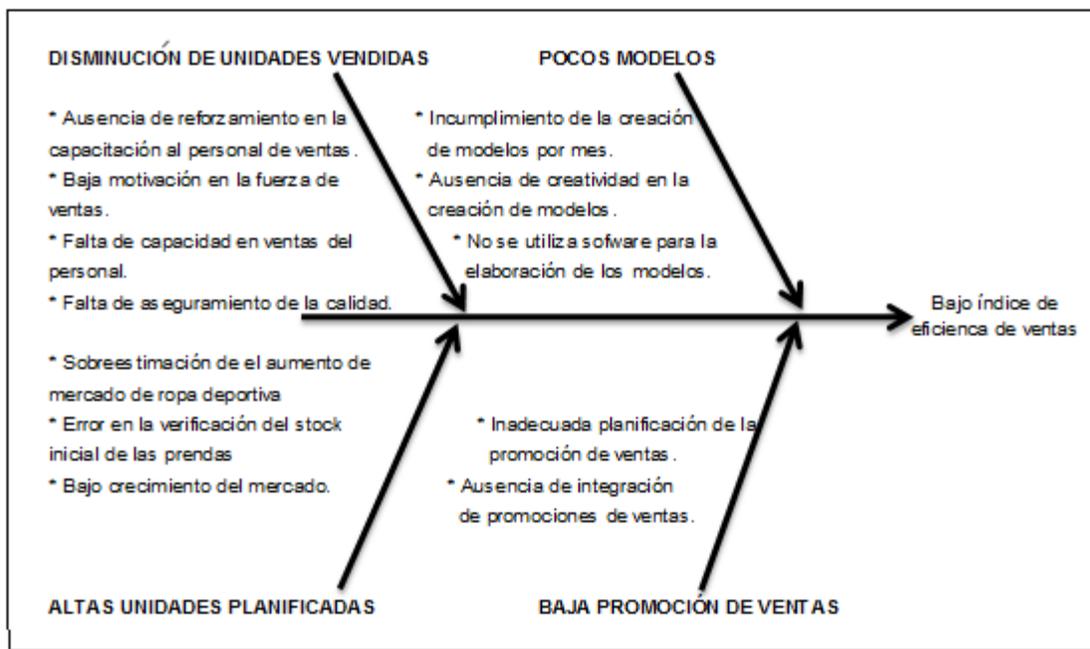


Figura 74: Diagrama de Ishikawa del bajo índice de eficiencia de ventas  
Adaptado por el autor de la empresa LINEA SPORT EIRL, 2016

Acciones correctivas:

- Reforzar las capacitaciones al personal de ventas, en el cual se tomen en cuenta las motivaciones y capacidades de cada uno.
  - Asegurar la calidad de los productos que la empresa comercializa.
  - Ajustar las tasas de crecimiento del mercado en base al crecimiento de la empresa y establecer técnicas de inventario en almacenes y tiendas.
  - Adquirir un software para diseñar nuevos modelos de prendas.
  - Mejorar las promociones de la fuerza de ventas, integrando estrategias que unan las prendas que se comercializan.
- b) Indicador: Índice de proveedores estratégicos (Valor meta 50.00% - Valor obtenido 48.00%)

Búsquedas de las causas: Se procede a encontrar la causa raíz por el cual no se pudo alcanzar la meta establecida para el indicador utilizando la herramienta de mejora de los 5 Por qué.

Tabla 22

Diagrama de Ishikawa del bajo índice de eficiencia de ventas

Problema	Por qué N° 1	Por qué N° 2	Por qué N° 3	Por qué N° 4	Por qué N° 5
Bajo índice de proveedores estratégicos	Existen proveedores con una baja calificación.	Su estructura y forma de trabajo no se alinea a lo que se requiere.	Proveedores informales.	La empresa no tiene una política de formalidad para los proveedores.	No se estableció la formalidad como requisito.

Adaptado por el autor de la empresa LINEA SPORT EIRL, 2016

Acciones correctivas:

- Establecer como requisitos para todos los proveedores tanto nuevos como antiguos la formalización de sus actividades y negocio, no permitir el ingreso de proveedores informales y los proveedores que son antiguos e informales, brindarles un tiempo de 60 días a lo mucho para que subsanen la observación.

### 2.2.2.2 Medidas correctivas por el incumplimiento del MOF

Se estableció el MOF de acuerdo a los requerimientos de la empresa; con la finalidad de normalizar las actividades internas, estableciendo la estructura y funciones específicas de cada puesto en la empresa. (Ver Anexo 26)

En caso de no respetarse el MOF por algún colaborador de la empresa, es obligación del Jefe y/o Gerente de área intervenir de acuerdo a la jerarquía de intervención para que se cumpla el MOF propuesto, y de ser reiterativo, el jefe y/o Gerente que corrige la acción debe de llenar una sanción por incumplimiento del MOF y enviarlo junto con un memorándum al área de recursos humanos y al responsable de no cumplimiento del MOF.

 <b>SANCIÓN POR INCUMPLIMIENTO DEL MOF</b>			
<b>Fecha</b>		<b>Ubicación:</b>	
<b>Hora:</b>		<b>Descripción de la falta cometida</b>	
<b>Sancionador</b>		<b>Sancionado</b>	
<b>Nombre:</b>		<b>Nombre:</b>	
<b>Firma:</b>		<b>Firma:</b>	

Figura 75: Formato de sanción de incumplimiento del MOF  
Adaptado por el autor de la empresa LINEA SPORT EIRL, 2016

### **2.2.2.3 Medidas correctivas por el incumplimiento del MP**

Se elaboró y estandarizo los procedimientos tomando en cuenta los requerimientos de la empresa; con la finalidad de uniformizar y regular las actividades internas dentro de la firma. (Ver del Anexo 28 al Anexo 33)

En caso en el que el personal de la empresa incumpla con colaborar en la adjudicación de una amonestación, el responsable de aplicar la amonestación se comunicará de manera inmediata con el jefe de área para que tome las medidas correctivas del caso. (Ver Anexo 34)

#### **2.2.2.3.1 Para la elaboración de procedimientos**

Se elaboró un manual de procedimientos inicial con el fin de uniformizar el proceso de elaboración de los diferentes procedimientos, aquí se detallan los pasos básicos. (Ver Anexo 27)

En el caso de incumplimiento de la correcta elaboración del procedimiento básico de operación, el Gerente de Administración quién se encarga de revisar el documento, registrará notas de corrección sobre el formato “notas de corrección de elaboración de procedimientos básicos de operación”, con el fin de que el elaborador del documento levante dichas observaciones.

 <b>NOTAS DE CORRECCIÓN DE ELABORACIÓN DE PROCEDIMIENTOS BÁSICOS DE OPERACIÓN</b>	
Descripción de las correcciones a realizar	
En Objetivos	
En Definición	
En Alcances y Responsabilidades	
En Procedimiento	
En Incumplimiento	
En Anexos	

Figura 76: Notas de corrección  
Adaptado por el autor de la empresa LINEA SPORT EIRL, 2016

#### **2.2.2.3.2 Para Compras**

En caso en el que el proveedor no cumpla con lo requerido por el área de compras, la empresa realiza una auditoría al proveedor a fin de evaluar si el proveedor se encuentra dentro de los estándares para atender a la empresa. (Ver Anexo 28)

#### **2.2.2.3.3 Para Almacenamiento**

En caso en el que el personal de la empresa incumpla con el debido almacenamiento de las prendas de acuerdo a este procedimiento, el jefe de almacén se encargará de corregir dicha acción. (Ver Anexo 28)

#### **2.2.2.3.4 Para Producción**

En caso en el que el personal de producción de la empresa incumpla por primera vez con los procedimientos y actividades que se detallan, el Jefe de Producción debe comunicar el incumplimiento al colaborador; y, si se reincide en el incumplimiento, el Jefe

de Producción debe de enviar un memorándum al área de recursos humanos y al infractor. (Ver Anexo 30)

#### **2.2.2.3.5 Para Distribución**

En caso en el que el personal de la empresa incumpla con el procedimiento de la gestión de distribución, el Jefe de Almacén debe corregir la acción del personal para la NO repetición de dicha acción. (Ver Anexo 31)

#### **2.2.2.3.6 Para Ventas**

En caso en el que el personal de ventas incumpla con el procedimiento de ventas, de tratarse por primera vez el Gerente de Ventas o Jefe inmediato debe de corregir de manera verbal, de ser reiterativo el incumplimiento debe de amonestar al colaborador con un memorándum dirigido al área de recursos humanos con copia al infractor. (Ver Anexo 32)

#### **2.2.2.3.7 Para uso de EPP**

En caso en el que el personal de la empresa incumpla con el uso y/o mantenimiento de los EPP, el Supervisor de Seguridad y/o los miembros del Comité de Seguridad y Salud en el Trabajo deben amonestar al personal que incumplió el procedimiento de seguridad. Ver procedimiento de amonestación PRO-AS5S. (Ver Anexo 33).

### **2.2.3 Resumen de la Etapa Actuar**

Se incorporaron las propuestas de cambios surgidas en la etapa anterior y se muestran en dos grandes acápite que son: medidas preventivas y medidas correctivas.

Se realizó un análisis previo con las herramientas de mejora como: 5 porque, lluvia de ideas; para los indicadores que llegaron a la meta; denominados factores claves de éxito, de igual manera para los indicadores que no llegaron a la meta; denominados factores críticos evaluados. Se desarrolló y propuso recomendaciones para los factores críticos y factores claves de éxito.

Además, en esta Etapa Actuar promovemos un inicio de ciclo de mejora continua que permitirá por medio de: Círculos de calidad, auditorías, medidas preventivas y correctivas de MP, medidas preventivas y correctivas de MOF, una mejora integral de la rentabilidad y competitividad empresarial

## **CAPÍTULO IV**

### **DISCUSIÓN Y APLICACIONES**

La mejora de la cadena de suministros de la empresa LINEA SPORT E.I.R.L. obtuvo buenos resultados. En producción, hubo un ahorro en costos de calidad, los factores claves de éxito que se recomendaron fueron mantener un registro de incidencia de fallas de las prendas y verificar el cumplimiento del plan AMFE propuesto. En eficiencia operativa, se alcanzaron las metas establecidas gracias a la implementación de la gestión de producción, compras, ventas y mejora del clima laboral, estas recomendaciones pueden ser tomadas en cuenta en un nuevo ciclo de mejora continua para así llegar a las metas ideales establecidas por la empresa.

En almacenamiento, se llegó a reducir los días de inventario y los hurtos existentes en el área, gracias a los puntos de éxito que se siguieron como la implementación de la gestión de almacenamiento, inventarios cíclicos, instalaciones de un sistema de seguridad y capacitaciones de uso, los cuales pueden ser tomados en cuenta en un nuevo ciclo de mejora continua.

En distribución, se llegó a cumplir con los tiempos de entrega de pedidos debido a los factores de éxito que se siguieron como la implementación del plan de distribución y la optimización de rutas de despacho los cuales son puntos importantes a seguir para un nuevo ciclo de mejora continua.

El plan de gestión de ventas en la empresa no logró los resultados esperados; por lo tanto, se recomendó realizar un reforzamiento en las capacitaciones, el aseguramiento de la calidad y estrategia de ventas y diseño de prendas. Estas suGerencias están propuestas para un nuevo ciclo de mejora continua, en comparación con el caso de éxito presentado “Mejora de la productividad en la empresa Class Complement S.R.L.”. Los resultados en cuanto al aseguramiento de la calidad fueron mejor para ellos debido a que utilizaron gráficas de control, desarrollaron la tercera y cuarta casa de la calidad y una filosofía de calidad Taguchi; en cuanto al aumento de la productividad fueron mejor para la empresa en estudio, gracias a los planes integrados de la gestión de suministros, los cuales abarcan las compras, producción, almacenamiento, distribución y ventas.

En cuanto al plan de compras, respecto a los proveedores estratégicos, no se obtuvo los resultados obtenidos, debido a que la empresa aún trabaja con proveedores que son informales; por lo tanto, se considera que debe seguir las recomendaciones hechas en la Etapa Actuar de este punto para un nuevo ciclo de mejora continua.

En términos generales, respecto al plan de mejora desarrollado en esta tesis, se considera que es un caso de éxito a tomar en cuenta, debido a que se cumplió con el objetivo general y los objetivos específicos propuestos en el planteamiento de la investigación.

## CONCLUSIONES

1. Se mejoraron los procesos y procedimientos de la cadena de suministros, mejorando la rentabilidad empresarial del Producto Patrón.
2. La rentabilidad empresarial del Producto Patrón de la firma creció de S/. 1.71 a S/.4.20 por unidad por lo cual el aumento de rentabilidad fue de S/.2.49 (aumento del 246%), durante el mes 16 al mes 20.
3. Los costo de calidad inicial de la empresa fueron de S/. 40,535.46 nuevos soles, valor generado por la ausencia de control en la producción de las prendas producidas, gracias a la implementación de las actividades a tomar en el plan de prevención de fallos y efectos, se logró reducir el costo de calidad a un valor de S/. 10,081.00 nuevos soles, lo que significa que se obtuvo un ahorro de costos de S/. 30,454.46 nuevos soles.
4. La productividad inicial de la empresa fue de 1.88 unidades/sol, valor que se mantuvo bajo debido a una inadecuada planificación de la producción, aumento del tiempo ocioso y personal desmotivado, después de la implementación del plan de producción, capacitaciones y

motivación y demás planes que influyen de forma indirecta en la productividad, se obtuvo un valor de 3.80 unidades/sol, lo que significa que la productividad aumentó en 1.92 unidades/sol invertidos.

5. Se mejoraron los indicadores de las gestiones de la cadena de suministros; el indicador de gestión de almacén bajó de 50 a 15 días de inmovilización, disminuyendo en 35 días de inmovilización. El indicador de gestión de producción mantuvo un alza de 54% a 73.53%, optimizando en un 19.53%. El indicador de gestión de ventas obtuvo un alza del 7.91%, incrementándose de 64.99% a 72.90%. El indicador de gestión de compras pasó de 63.33% a 85.95%, obteniendo un alza de 22.62% y el indicador de gestión de distribución se optimizó en un 28.60%, elevándose de 54.57% a 88.87% entre los meses 16 al 20.
6. El clima laboral de la empresa medido en 37% fue producto de la baja comunicación y ausencia de capacitaciones, el cuál mejoró a un valor de 70%, lo que refleja que el clima laboral aumentó en un 33% gracias a la implementación de las capacitaciones y motivaciones realizadas.
7. El monto a invertir inicialmente presupuestado fue de S/. 54,053.98 nuevos soles, en cuya evaluación económica se obtuvo un VAN de S/. 89,229.44 nuevos soles, un TIR de 69.55%, un B/C de 2.65 y un PRI de 1 año, 6 meses, 11 días en el escenario optimista; un VAN de S/. 72,259.32 nuevos soles, un TIR de 60.50%, un B/C de 2.34 y un PRI de 1 año, 8 meses, 23 días en el escenario constante y un VAN de S/. 55,289.20 nuevos soles, un TIR de 51.20%, un B/C de 2.02 y un PRI de 1 año, 11 meses, 30 días en el escenario pesimista. La inversión inicial a desembolsar se estableció en S/. 16,216.19 nuevos soles y el monto a financiar por el banco BBVA Continental es de S/. 37,837.78 nuevos soles, en cuya evaluación financiera obtuvo un VAN de S/. 97,116.44

nuevos soles, un TIR de 168.26% y un B/C de 6.99 en el escenario optimista; un VAN de S/. 72,259.32 nuevos soles, un TIR de 142.25% y un B/C de 5.94 en el escenario constante y un VAN de S/. 63,176.20 nuevos soles, un TIR de 116.23% y un B/C de 4.90 en el escenario pesimista.

8. La inversión inicial a desembolsar se estableció en S/. 16,216.19 nuevos soles y el monto a financiar por el banco BBVA Continental es de S/. 37,837.78 nuevos soles, en cuya evaluación financiera obtuvo un VAN de S/. 97,116.44 nuevos soles, un TIR de 168.26%, un B/C de 6.99 y un PRI de 8 meses, 1 día en el escenario optimista; un VAN de S/. 72,259.32 nuevos soles, un TIR de 142.25%, un B/C de 5.94 y un PRI de 9 meses, 23 días en el escenario constante y un VAN de S/. 63,176.20 nuevos soles, un TIR de 116.23%, un B/C de 4.90 y un PRI de 1 año, 9 días en el escenario pesimista.
9. Este trabajo de investigación al haber cumplido con el objetivo general y los objetivos específicos, se puede considerar como un caso de éxito para futuras investigaciones en cadena de suministros y/o en implementación del ciclo de Deming o ciclo PHVA.

## RECOMENDACIONES

1. Realizar el seguimiento al plan de 5's de la empresa para asegurar la adecuada distribución, orden y limpieza de las áreas de trabajo.
2. Realizar el seguimiento a todos los planes de la cadena de suministros (plan de compras, producción, almacenamiento, distribución y ventas) para asegurar una buena productividad y con ello una buena rentabilidad.
3. Capacitar y evaluar a los colaboradores en el uso de nuevas maquinarias y herramientas que se utilicen en todos los procesos productivos.
4. Capacitar y evaluar a los jefes y gerentes para asegurar el liderazgo y capacidad en la implementación de mejoras y toma de decisiones.
5. Realizar las auditorías internas según el cronograma establecido para asegurar el cumplimiento de todos los planes anteriormente mencionados.

6. Seguir y verificar el cumplimiento del plan y programa de SST para asegurar una baja accidentabilidad y disminuir los riesgos psicosociales, ergonómicos, mecánicos, físicos y químicos.
7. Adquirir a largo plazo nuevas maquinarias que contemplen sistemas de seguridad para las manos, y aumente los niveles de la eficacia y productividad de la empresa.
8. Publicar, hacer seguimiento y reconocer públicamente en el sistema de comunicaciones a todos los colaboradores los resultados de las mejoras obtenidas producto de la cooperación de todos ellos para asegurar un buen clima laboral.

## FUENTES DE INFORMACIÓN

- Abad, M. (2014). *Evaluación de la calidad de los sistemas de información*. Madrid: Sintesis.
- Arana, L. (2014). Mejora de la productividad en el área de producción de carteras en una empresa de accesorios de vestir y artículos de viaje (Tesis Pregrado). Universidad de San Martín de Porres. Lima.
- Ayuni, D., & Matheus, A. (2015). Sistema de mejora continua en la empresa Arnao S.A.C. bajo la metodología PHVA (Tesis Pregrado). Universidad de San Martín de Porres. Lima.
- Belcher, J. G. (1992). *Productividad Total*. España: Granica.
- Caballero, R., & Alejandro, E. (2011). *Metodología integral innovadora para planes y tesis*. Lima: Instituto Metodológico Alen Caro.
- Chavez, j. h., & Torres-rabello, r. (2014). *Supply chain management*. Santiago de Chile: Ril Editores.

- Chopra, S., & Meindl, P. (2013). *Administración de la cadena de suministro. estrategia, planeación y operación*. Mexico: Pearson Educación.
- Deming, W. E. (1989). *OUT OF THE CRISIS. Quality, Productivity and Competitive Position*. Madrid: Díaz de santos .
- Durand, Z., & Mauro. (2002). *Metodología de investigación jurídica*. Lima: Jurídicas.
- Flores, E., & Mas, A. (2015). Aplicación de la metodología phva para la mejora de la productividad en el área de producción de la empresa kar & ma s.a.c (Tesis Pregrado). Universidad de San Martín de Porres. Lima.
- Flores, M. (2013). Propuesta de implementación de un MRP II para una planta de confecciones textiles (Tesis Pregrado). Pontificia Universidad Católica del Perú. Lima.
- Fred, D. (2008). *Coceptos de Administración estratégica*. Mexico: Pearson.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación*. México: McGraw-Hill Interamericana.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2009). *Cuadro de mando ingtegral "The balanced scorecard"*. Barcelona: Gestión 2000.
- Mendoza, V., & Rufo, S. (2006). *Relación entre enseñanza científica y conocimientos adquiridos en la asignatura de Investigación*. Lima: s.e.
- Montgomery, D. C. (2004). *Control estadístico de la calidad*. Mexico: Limusa Wiley.
- Pires, S., & Carretero, L. D. (2007). *Gestión de la cadena de suministros*. España: Mc Graw-Hill e Interamericana de españa.

- Rey S, F. (2005). *Las 5S: orden y limpieza en el puesto de trabajo*. Madrid: FC Editorial.
- Rodríguez, V., Bao, R., & Cárdenas, L. (2005). *Formulación y Evaluación de Proyectos Industriales*. Lima: Universidad de San Martín de Porres.
- Rojas, S. (2015). Propuesta de un sistema de mejora continua, en el proceso de producción de productos de plástico domésticos aplicando la metodología phva (Tesis Pregrado). Universidad de San Martín de Porres. Lima.
- Rubio, J. (2012). *Métodos de evaluación de riesgos laborales*. Madrid: Diaz de Santos .
- Sanchez, C., & Hugo. (1998). *Metodología y Diseño en la Investigación*. Lima: Mantaro.
- Vargas, H. (2004). *Manual de implementacion Programas 5's*. Corporacion Autonoma Regional de Santander.

## ÍNDICE DE ANEXOS

	Pág.
Anexo 1: Producto Patrón	163
Anexo 2: Elección y justificación de metodología	174
Anexo 3: Indicadores de gestión iniciales	176
Anexo 4: Radar de planeamiento estratégico	177
Anexo 5: Encuesta de planeamiento estratégico	183
Anexo 6: Planeamiento estratégico propuesto	185
Anexo 7: Balanced Score Card	203
Anexo 8: Gestión de talento humano y evaluación 360°	215
Anexo 9 Cálculo de los indicadores del BSC	225
Anexo 10: Cuadro de mando integral del mes 16 al mes 20	235
Anexo 11: Indicadores de los problemas principales	236
Anexo 12: Costos de calidad	254
Anexo 13: Financiamiento del proyecto	256
Anexo 15: Diagnóstico inicial 5'S y tarjetas de evaluación	284

Anexo 16: Desarrollo del plan de gestión de la producción	287
Anexo 16: Desarrollo del plan de gestión de almacenamiento	292
Anexo 17: Desarrollo del plan de logística inversa	298
Anexo 18: Desarrollo del plan de gestión de compras	300
Anexo 19: Desarrollo del plan de gestión de distribución	304
Anexo 20: Desarrollo del plan de motivación y capacitaciones para DYG	306
Anexo 21: Desarrollo del plan de motivación y capacitaciones	308
Anexo 22: Cuestionario para descripción	312
Anexo 23: Cuestionario de evaluación de capacitación y clima laboral	316
Anexo 24: Medidas de mitigación y control de riesgos en materia de seguridad y salud en el trabajo de “LINEA SPORT E.I.R.L”	320
Anexo 25: Formatos del plan de seguridad y salud en el trabajo	324
Anexo 26: Manual de organización y funciones	340
Anexo 27: Procedimientos para la elaboración de procedimientos	350
Anexo 28: Procedimientos para compras	353
Anexo 29: Procedimientos para almacenamiento	357
Anexo 30: Procedimientos para producción	362
Anexo 31: Procedimientos para distribución	368
Anexo 32: Procedimientos para ventas	372
Anexo 33: Procedimientos de uso de EPP	375
Anexo 34: Procedimientos por infringir las disposiciones del RISST y 5'S	377
Anexo 35: Reglamento interno de seguridad y salud en el trabajo	379
Anexo 36: ROI – Evaluaciones	381
Anexo 37: Sistema de gestión de LINEA SPORT E.I.R.L.	387
Anexo 38: Cámaras de seguridad	391

Anexo 39: Diapositivas para capacitaciones	392
Anexo 40: Cadena de valor	415

## Anexo 1: Producto Patrón

### Conjunto deportivo para dama

La Tabla 23 mostrada líneas más abajo, contiene las piezas contenidas y abreviaturas en una prenda de conjunto deportivo para dama.

Tabla 23  
Conjunto descripción de piezas

PRENDA DEPORTIVA PARA DAMA - CONJUNTO		
DESIGNACION DE NOMBRE		ABREVIATURA
CASACA	FRENTE	
	Pecho superior izquierda	PSI
	Pecho superior derecho	PSD
	Pecho inferior izquierdo	PII
	Pecho inferior derecho	PID
	Cuchilla superior izquierda	CSI
	Cuchilla superior derecha	CSD
	Cuchilla inferior izquierda	CII
	Cuchilla inferior derecha	CID
	Bolsillo vista izquierda	BVI
	Bolsillo vista derecho	BVD
	Bolsillo falso izquierda	BFI
	Bolsillo falso derecho	BFD
	ESPALDA	
	Malla central	MC
	Espalda superior izquierda	ESI
	Espalda superior derecho	ESD
	Espalda inferior izquierda	EII
	Espalda inferior derecha	EID
	Puño izquierdo	PI
	Puño derecho	PD
	Manga izquierda	MI
	Manga derecha	MD
	Cuello izquierdo	CI
	Cuello derecho	CD
	Cuello malla central	CMC
	PANTA LÓN	FRENTE
Delantero izquierdo		DI

	Delantero derecho	DD
	Cinta Izquierdo	CI
	Cinta Derecho	CD
	Pliegue cintura izquierda	PCI
	Pliegue cintura derecha	PCD
	ESPALDA	
	Trasero izquierdo	TI
	Trasero derecho	TD

Adaptado por el autor de la empresa LINEA SPORT EIRL, 2016

En la Tabla 24 se muestra los diferentes insumos requeridos para el conjunto

Tabla 24  
Insumos para conjunto

PRENDA DEPORTIVA PARA DAMA - CONJUNTO	
INSUMOS	
<b>Conjunto</b>	Hilo de costura
	Hilo garfio
	Cinta interlock
	Elástico para cintura
	Cierre pecho
	Etiqueta de la marca Fisic
	Tallero
	Código de taller

Adaptado por el autor de la empresa LINEA SPORT EIRL, 2016

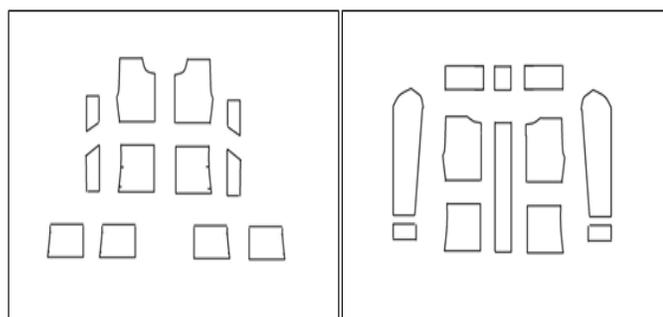


Figura 77: Frente y espalda respectivamente para conjunto (Casaca)  
Adaptado por el autor de la empresa LINEA SPORT EIRL, 2016

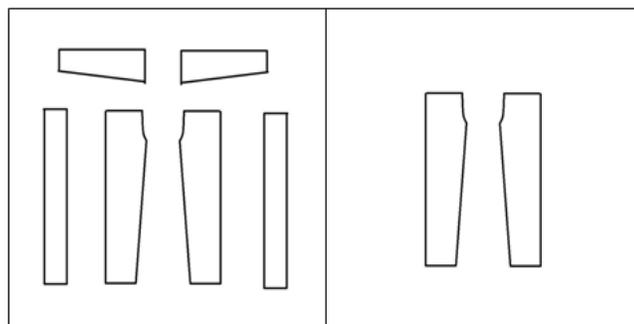


Figura 78: Frente y espalda respectivamente para conjunto (Pantalón)  
Adaptado por el autor de la empresa LINEA SPORT EIRL, 2016

### Polo deportivo para dama

La Tabla 25 contiene las piezas contenidas y abreviaturas en una prenda de polo deportivo para dama.

Tabla 25  
*Polo descripción de piezas*

PRENDA DEPORTIVA PARA DAMA - POLO		
DESIGNACION DE NOMBRE		ABREVIATURA
POLO	FRENTE	
	Delantero central	DC
	Malla superior izquierda	MSI
	Malla superior derecha	MSD
	ESPALDA	
	Espalda central	EC
	Manga izquierda	MI
	Manga derecha	MD

Adaptado por el autor de la empresa LINEA SPORT EIRL, 2016

La Tabla 26 muestra los diferentes insumos requeridos para el polo.

Tabla 26  
*Insumos para polo*

PRENDA DEPORTIVA PARA DAMA - POLO	
INSUMOS	
Polo	Hilo de costura
	Hilo garfio
	Cinta interlock
	Rip para cuello
	Etiqueta de la marca Fisic
	Tallero
	Código de taller

Adaptado por el autor de la empresa LINEA SPORT EIRL, 2016

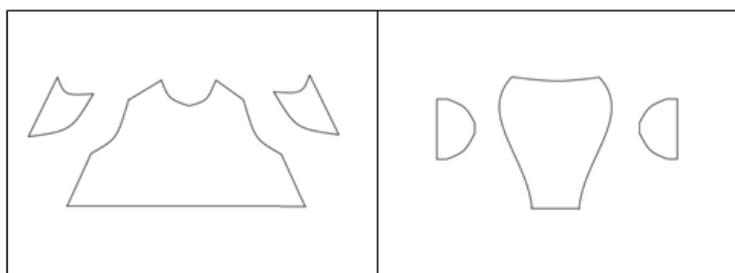


Figura 79: Frente y espalda respectivamente para Polo  
Adaptado por el autor de la empresa LINEA SPORT EIRL, 2016

### **Descripción la manufactura para el Producto Patrón**

#### **Área de corte para conjunto y polo**

Esta área encargada de realizar la orden de corte, es responsable de la recepción de materia prima (Tela en rollos) para su luego tendido en un tablero de aproximadamente 15 metros de largo. El tendido de la tela se realiza hasta una altura limitada por la máquina de corte (Cortadora), a la finalización de esta tarea se realiza el marcado o tendido del ploteo para realizar si corte correspondiente limitados por los moldes ya establecidos por cada modelo. Posteriormente esta área se encarga del despacho respectivo a cada taller según la orden de producción para su luego manufactura.

### Área de confección de conjunto

Cada taller está encargada de la elaboración de conjunto deportivo para dama, realiza la costura respectiva y siguiendo el diagrama de precedencias hasta su culminación.

La Tabla 27 muestra las actividades a realizar para un conjunto; y, son las siguientes:

Tabla 27:  
Actividades para elaborar un Pantalón

PRENDA DEPORTIVA PARA DAMA - CONJUNTO				
Actividades		Tiempo MO	Tiempo Maq.	Precedencias
	Pantalón			
A	Unión de DI y DD (tiro del pantalón)	14.09	14.09	-
B	Acabado de unión de DI y DD	8.93	8.93	A
C	Unión de TI y TD (Tiro del pantalón)	12.78	12.78	B
D	Acabado de unión de TI y TD	8.09	8.09	C
E	Poner cinta a la franja x2	35.91	35.91	-
F	Unión de FI a DI	20.8	20.8	E,D
G	Unión de FI a TD	23.75	23.75	F
H	Unión de FD a DD	21.71	21.71	G
I	Unión de FD a TI	21.04	21.04	H
J	Acabado de unión de FI a DI	16.95	16.95	I
K	Acabado de unión de FI a TD	17.91	17.91	J
L	Acabado de unión de FD a DD	16.95	16.95	K
M	Acabado de unión de FD a TI	15.85	15.85	L
N	Unión de pierna	25.97	25.97	M
O	Acabado de basta de pantalón derecha	16.88	16.88	N
P	Acabado de basta de pantalón izquierda	17.4	17.4	O
Q	Corte de elástico	6.35	--	-
R	Unión de puntas del elástico	9.25	9.25	Q
S	Unión de Elástico y cintura	38.86	38.86	R
T	Unión de cintura con pantalón	62.01	62.01	S, P
U	Recubierto de la unión de cintura con pantalón	26.96	26.96	T
<i>De Acuerdo a precedencia el t para realizar un polo es:</i>		348.07	432.09	Seg
		5.80	7.20	Min

Adaptado por el autor de la empresa LINEA SPORT EIRL, 2016

**Tabla 28**  
**Actividades para elaborar un conjunto**

CASACA - CONJUNTO				
Actividades				Precedencias
Pecho Derecho (PD)				
1	Unión de PID y BFD para formar el bolsillo derecho	7.71	7.71	-
2	Corte para formar el bolsillo derecho	9.05	-	1
3	Dar forma al bolsillo derecho	4.15	-	2
4	Acabado del bolsillo derecho	10.97	10.97	3
5	Unión de PID y BVD	24.62	24.62	4
6	Cierre del bolsillo derecho parte superior	18.25	18.25	5
7	Unión de PID y PSD	8.74	8.74	6
8	Acabado de unión de PID y PSD	5.22	5.22	7
9	Unión de CSD y CID (Cuchilla derecha CD)	14.2	14.2	-
10	Acabado de unión de CDS y DII	10.11	10.11	9
11	Unión de Pecho derecho y Cuchilla derecha	23.09	23.09	8, 10
12	Acabado de unión de PD y CD	14.11	14.11	11
Pecho Izquierdo (PI)				
13	Unión de PII y BIF para formar el bolsillo izquierdo	8.05	8.05	12
14	Corte para formar el bolsillo izquierdo	9.87	-	13
15	Dar forma al bolsillo izquierdo	4.96	-	14
16	Acabado del bolsillo izquierdo	10.88	10.88	15
17	Unión de PII y BVI	23.92	23.92	16
18	Cierre del bolsillo izquierdo parte superior	9.13	9.13	17
19	Unión de PII y PSI	5.63	5.63	18
20	Acabado de unión de PII y PSI	17.23	17.23	19
21	Unión de CSI y CII (Cuchilla izquierda CI)	13.95	13.95	-
22	Acabado de unión de CSI y CII	9.04	9.04	21
23	Unión de Pecho izquierdo y Cuchilla izquierda	22.86	22.86	19, 22
24	Acabado de unión de PI y CI	13.77	13.77	23
Espalda (E)				
25	Unión de ESI y EII (Espalda izquierda EI)	9.2	9.2	-
26	Acabado de unión de ESI y EII	4.97	4.97	25
27	Unión de ESD y EID (Espalda derecha ED)	9.9	9.9	26
28	Acabado de unión de ESD y EID	6.3	6.3	27
29	Unión de MC y EI	20.74	20.74	28
30	Acabado de unión de MC y EI	12.87	12.87	29
31	Unión de MC y ED	22.08	22.08	30
32	Acabado de unión de MC y ED	13.95	13.95	31
Pretina (P), Cuello (C) y Puños (P)				
33	Poner cinta a la manga x2	31.85	31.85	-
34	Armado de puños para las mangas x2	16.22	16.22	-

35	Armado de cuello con cuadro de malla en medio	23.98	23.98	-
36	Armando de pretina con cuadros de Rip	25.91	25.91	-
37	Unión de PD, PI y E por lado de hombreras	28.21	28.21	24, 32
38	Pegado de manga derecha	27.19	27.19	33, 37
39	Pegado de manga izquierda	21.02	21.02	38
40	Cerrado manga por lado derecho	27.98	27.98	39
41	Cerrado manga por lado izquierdo	30.2	30.2	40
42	Pegado de Puños a casaca x2	32.98	32.98	34, 41
43	Pegado de Cuello a casaca	38.03	38.03	35, 42
44	Pegado de pretina a casaca	42.14	42.14	36, 43
45	pegado de Cierre lado derecho de la casaca	107.82	107.82	44
46	pegado de Cierre lado izquierdo de la casaca	102.89	102.89	45
47	Acabado de cuello con dibujo	141.97	141.97	46
48	Pegado de cinta al borde de cierre y casaca x2	113.17	113.17	47
49	Acabado de cinta de la casaca x2	165.97	165.97	48
<i>De Acuerdo a precedencia el t para realizar una C es:</i>		1131.78	1349.02	Seg
		18.86	22.48	Min

Adaptado por el autor de la empresa LINEA SPORT EIRL, 2016

Las actividades para realizar un conjunto es la suma de la realización del pantalón y casaca:

- Tiempo para realizar un conjunto terminado: 24.66 min/uni

Adicionalmente al tiempo para realizar un conjunto terminado se le agregara los tiempos referentes a datos históricos como se mostrara en la Tabla 29 detalladamente:

Tabla 29  
Tiempos adicionales para conjuntos

DATOS HISTORICOS POR MEDIO DE ENTREVISTAS EN LOS TALLERES				
Tiempos Adicionales	Cambios a la semana	# agujas	Tiempo (seg)	TIEMPO TOTAL (Sem)
Cambio de aguja de Maquina recta	7	1	105.46	738.22
Cambio de aguja de Maquina remalladora	5	2	174.82	1748.2
Cambio de aguja de Maquina recubridora	8	2	189.34	3029.44
Cambio de aguja de Maquina multiaguja	5	6	85.31	2559.3
Cambio de patín para cuello	8	1	89.36	714.88
Cambio de patín para cierre	8	1	87.52	700.16
Tiempos Adicionales	# de combinaciones	tiempo	TIEMPO TOTAL (Sem)	
Cambio de hilo de Maquina recta	14	26.83	375.62	
Cambio de hilo de Maquina remalladora	14	60.41	845.74	
Cambio de hilo de Maquina recubridora	14	77.52	1085.28	
Cambio de hilo de Maquina multiaguja	14	256.34	3588.76	

Adaptado por el autor de la empresa LINEA SPORT EIRL, 2016

Las consideraciones para el taller de confección son:

- Se trabaja de 9:00 a 18.00 de Lunes a sábado
- Tiempo adicional por otros: 0.10 uni/min

A continuación se procederá a hallar el tiempo estándar para la elaboración de un conjunto deportivo para dama, tomando en cuenta las siguientes consideraciones mostradas en la Tabla 30.

Tabla 30  
Suplementos para la obtención de ts

Sistema de valoración de Westinghouse	Valor del Factor
Habilidad - C1 +	0.03
Esfuerzo - C2	0.02
Condiciones - C +	0.03
Consistencia - D	0.00
	0.08
Suplementos constantes	Valor del Factor
Por necesidades	6
Básicos de fatiga	4
	10
Suplementos Variables	Valor del Factor
Trabajo monótono	4
Incomodo	3
Total	7

Adaptado por el autor de la empresa LINEA SPORT EIRL, 2016

- El tiempo estándar: 33 uni/día (Ts)

### Área de confección de polo

Cada taller está encargado de la elaboración de un polo deportivo para dama, para el cual en la Tabla 31 se muestran las actividades a realizar para un polo:

Tabla 31  
Actividades para elaborar un polo

PRENDA DEPORTIVA PARA DAMA - POLO				
	Actividades	Tiempo MO	Tiempo Mq	Precedencias
	Pecho (P)			
A	Unión de DC y MSI, DC y MSD	61.67	61.67	A
C	Acabado de unión de DC, MSD y MSI (Despunte)	35.62	35.62	B, C
E	Unión de P, E lado derecho, izq. y código de taller	53.22	53.22	D, E
G	Acabado de unión de P y E, puntas MD y MI	61.85	61.85	F, H
J	Basta de MD tubular	33.27	33.27	I

K	Basta de MI tubular	32.08	32.08	J
L	Unión de MD y Polo semiterminado	35.97	35.97	G, K
M	Unión de MI y Polo semiterminado	33.21	33.21	L
N	Acabado de las dos uniones	59.22	59.22	M
O	Acabado de basta del Polo	37.39	37.39	N
	Cuello (C ) y Armado de etiqueta - talla (ET)			
P	Armado de cuello primario y corte	28.56	28.56	-
Q	Corte en V y armado de cuello final	71.9	71.90	P
R	Unión de Etiqueta y talla; unión C, polo y ET	75.92	75.92	O,Q,R
T	Acabado de unión de C y Polo	42.98	42.98	S
	<i>De Acuerdo a precedencia el t para realizar un polo es:</i>	529.32	662.86	Seg
		8.82	11.05	Min

Adaptado por el autor de la empresa LINEA SPORT EIRL, 2016

- El tiempo para confeccionar un polo es: 8.82 min

Tabla 32  
Tiempos adicionales para confección de polos

DATOS HISTORICOS POR MEDIO DE ENTREVISTAS EN LOS TALLERES				
Tiempos Adicionales	Cambios a la semana	# agujas	Tiempo (seg)	TIEMPO TOTAL (Sem)
Cambio de aguja de Maquina recta	5	1	105.46	527.3
Cambio de aguja de Maquina remalladora	4	2	174.82	1398.56
Cambio de aguja de Maquina recubridora	6	2	189.34	2272.08
Cambio de aguja de Maquina multiaguja	3	6	85.31	1535.58
Tiempos Adicionales	# de combinaciones	de tiempo	TIEMPO TOTAL (Sem)	
Cambio de hilo de Maquina recta	12	26.83	321.96	
Cambio de hilo de Maquina remalladora	12	60.41	724.92	
Cambio de hilo de Maquina recubridora	12	77.52	930.24	
Cambio de hilo de Maquina multiaguja	12	256.34	3076.08	

Adaptado por el autor de la empresa LINEA SPORT EIRL, 2016

Las consideraciones para el taller de confección son:

- Se trabaja de 9:00 a 18.00 de Lunes a sábado
- Tiempo adicional por otros: 0.41 uni/min

A continuación se procederá a hallar el tiempo estándar, tomando en cuenta las siguientes consideraciones mostradas en la Tabla 33:

Tabla 33  
Suplementos para la obtención de ts

Sistema de valoración de Westinghouse	Valor del Factor
Habilidad - C1 +	0.03
Esfuerzo - C2	0.02
Condiciones - C +	0.03
Consistencia - D	0.00
	0.08
Suplementos constantes	Valor del Factor
Por necesidades básicas de fatiga	6
	4
	10
Suplementos Variables	Valor del Factor
Trabajo monótono	4
Incomodo	3
	7

Adaptado por el autor de la empresa LINEA SPORT EIRL, 2016

- El tiempo estándar: 89 uni/día (Ts)

## Anexo 2: Elección y justificación de metodología

### Criterios que deben abarcar la metodología a utilizar

Antes de elegir la mejor metodología a utilizar en el trabajo de investigación, primero se establecieron seis criterios, con la finalidad de buscar una congruencia entre los criterios a evaluar con lo que buscamos que abarque la metodología en la mejora de la empresa; es decir, que sea una metodología adaptable al entorno, de fácil implementación, de practicidad en la solución de problemas, que permita cumplir con los objetivos en gran parte de su amplitud, de fácil seguimiento y que mantenga un costo moderado, realista a la situación actual financiera de la Firma. A continuación, se ilustra en la siguiente tabla los criterios de elección:

Tabla 34  
Criterios de selección

CRITERIOS DE SELECCIÓN	DEFINICION	IMPORTANCIA	PONDERADO
ADECUACION	Adaptabilidad de la metodología a las características y al desarrollo del problema	2	20
RELEVANCIA	Aplicación y utilidad de la metodología a implementar	1	25
VERSATILIDAD	Facilidad de solucionar problemas relacionados	4	13
COMPRESIVIDAD	Logro de objetivos en toda su amplitud, tanto individual y en conjunto	5	12
MONITOREO	Seguimiento del avance de la metodología en ejecución	3	20
COSTO	Cuan costoso sería la implementación	6	10
			100

Adaptado por el autor de la empresa LINEA SPORT EIRL, 2016

### Metodologías a calificar

Las siguientes metodologías de mejora continua fueron seleccionadas acorde a las causas que presenta el árbol de problemas, estas metodologías

dan soluciones a las causas por lo que fueron evaluadas para elegir la más adecuada, y que pueda ser aplicada a las distintas áreas que forman parte de la Cadena de Suministros: Lean Manufacturing, Six sigma, PHVA, Kaisen y Poka – Yoke

### Ponderación de las metodologías

Se estableció para la ponderación de las metodologías a utilizar los puntajes desde cero a diez, de tal manera que cero hace mención a muy malo y así va progresando paulatinamente hasta llegar al valor máximo de diez que significa que es excelente.

Tabla 35  
Evaluación de las metodologías

		Criterio de Selección						Puntaje
		0.20	0.25	0.13	0.12	0.20	0.10	
		Adecuación	Relevancia	Versatilidad	Comprensividad	Monitoreo	Costo	
Metodología	Lean Manufacturan	3	5	4	5	6	6	4.77
	Six sigma	8	6	8	6	8	4	6.86
	PHVA	7	8	9	7	8	7	7.71
	Kaisen	3	2	5	4	5	5	3.73
	Poka Yoke	2	1	3	3	4	5	2.7
* puntaje de 0 - 10		(Considerar cero como muy malo y diez como excelente)						

Adaptado por el autor de la empresa LINEA SPORT EIRL, 2016

De la Tabla 35, la metodología que más se adapta al proyecto, según los criterios tomados es la de PHVA, dado que destaca en los puntos referentes a adecuación, relevancia, versatilidad, comprensividad, monitoreo y costo con el problema central identificado. Es además la más adecuada debido a que sus herramientas pueden ser utilizadas en una gran variedad de problemas, reforzando la cultura organizacional hacia la mejora continua.

### Anexo 3: Indicadores de gestión iniciales

#### Indicadores iniciales de gestión

En la Tabla 36 se estudian los indicadores de gestión durante los periodos: Mes 1 al mes 10 del año en estudio, a estos indicadores también se les conoce como indicadores macros de la empresa puesto que muestran el estado inicial de la empresa.

Tabla 36  
Cuadro de indicadores mensuales

MES	Eficacia promedio mensual	Eficiencia promedio mensual	Productividad M.O (unidad/s/.)	Productividad capital (unidad/s/.)	Productividad total (unidad/s/.)	Efectividad promedio mensual
MAR	38.99%	13.49%	0.10	0.94	1.04	0.055
ABR	71.14%	64.34%	0.18	1.95	2.13	0.975
MAY	71.78%	54.88%	0.18	1.86	2.04	0.804
JUN	69.00%	59.98%	0.19	1.82	2.01	0.831
JUL	54.38%	40.14%	0.16	1.39	1.55	0.339
AGO	68.96%	43.82%	0.20	1.66	1.86	0.561
SEP	90.07%	82.93%	0.26	2.33	2.59	1.936
OCT	54.13%	50.95%	0.16	1.58	1.75	0.481
NOV	68.84%	55.14%	0.19	1.73	1.92	0.730
DIC	72.18%	52.85%	0.20	1.74	1.95	0.743

Adaptado por el autor de la empresa LINEA SPORT EIRL, 2016

En la Tabla 37 se evidencian los indicadores promedios a nivel macro en la empresa LINEA SPORT E.I.R.L. los cuales muestran el estado inicial.

Tabla 37  
Cuadro de indicador Promedio

INDICADOR	PROMEDIO	UNIDAD
EFICACIA	65.95	(%)
EFICIENCIA	51.85	(%)
PRODUCTIVIDAD	1.88	Unidad /S/.
EFFECTIVIDAD	0.745	-

Adaptado por el autor de la empresa LINEA SPORT EIRL, 2016

## Anexo 4: Radar de planeamiento estratégico

El objetivo de radar que se muestra es la de visualizar como se encuentra la empresa.

**EL RADAR DE LA POSICIÓN ESTRATÉGICA**

Esta herramienta está destinada a conocer la posición de la empresa y la nuestra como Empresarios y Directivos ante el desafío del cambio permanente que impone la globalización.

Para asegurar la sostenibilidad de su proyecto empresarial, la Dirección de la empresa tiene planteados en estos tiempos y a la vez, muchos más desafíos y oportunidades que hace unos muy pocos años. La revolución de la informática y las comunicaciones imponen nuevos métodos y sistemas, nuevas herramientas, capacidades, habilidades y actitudes.

El cambio es un proceso en aceleración y ello impone a la Alta Dirección un cambio de actitud y de trabajo: nos impone una actitud de cambio. Para intuirlo, aceptarlo, asumirlo y aprovecharlo no vamos a tener tiempo de "trabajar" igual que antes, porque ya "no podemos dejar de dirigir por tener mucho trabajo".

Para revisar nuestro trabajo, proponemos esta reflexión para analizar nuestra actitud frente a los desafíos del futuro. Asumimos la posición en el Puente de Mando y nos colocaremos frente a la pantalla del radar, con objeto de tener frente a nosotros una información gráfica de nuestro objetivo bien enfocado, para corregirlo si no lo está.

Para ello, se ha establecido una batería de cuestiones presentadas en forma de aseveración, con la que se puede estar desde **completamente de acuerdo** hasta en **completo desacuerdo**. Una vez realizado este ejercicio le permitirá ir modificando los parámetros de control para ir ajustando su propio "radar" de la Estrategia a sus conveniencias específicas, es decir, ajustando la herramienta a su caso empresarial concreto. También esta herramienta debe estar sujeta al "cambio" para que evolucione con el proyecto.

El ejercicio le permitirá tener una primera idea bastante aproximada de su posicionamiento frente a la "Gestión Estratégica" desde la Alta Dirección, lo que debe permitirle, en su caso, corregir el rumbo. Este es un primer RADAR genérico. Los que vengan después serán más específicos

Para llenar el cuestionario y conocer su nivel actual de enfoque estratégico, proceda así:

**Según su NIVEL DE CONCORDANCIA con la aseveración planteada... ...MARQUE**

<p><b>ATENCIÓN &gt;&gt;&gt;&gt;&gt;</b></p> <p>Les avisamos que esta herramienta mide el <b>grado de alejamiento</b> del objetivo ideal, por lo que a mayor intensidad de acuerdo, menor alejamiento y menor debe ser el número a utilizar. Es decir, que si se está <b>completamente de acuerdo</b> con la aseveración, estamos muy cerca y su "alejamiento" sería CERO.</p>	Estoy Completamente de acuerdo >	<b>0</b>
	Estoy bastante de acuerdo >	<b>1</b>
	Estoy algo de acuerdo >	<b>2</b>
	No estoy muy de acuerdo >	<b>3</b>
	No estoy casi nada de acuerdo >	<b>4</b>
	Estoy en completo desacuerdo >	<b>5</b>

Al final del documento, encontrará una "pantalla" de radar que le indicará su enfoque inicial al objetivo

Figura 80: Pautas para elaborar el radar de la posición estratégica  
Adaptado por el autor de la empresa LINEA SPORT EIRL, 2016

## # 1 MOVILIZACIÓN >>> GESTIONAR HACIA EL FUTURO

Es la primera actividad de la gestión estratégica, la responsabilidad de la persona de vértice, para poner en marcha –disparar, trigger, movilizar- el proceso de cambio y migrar hacia la nueva gestión.

Debe ser así porque es responsabilidad del que fija la ESTRATEGIA el materializarla, llevarla a la práctica, implementarla.

Para ello debe liderar y organizar un equipo de proyecto que sea el que lleve a cabo la difusión, la bajada de línea en cascada y la asunción del sistema de gestión por toda la organización.

COMPONENTES	CARACTERÍSTICAS A EVALUAR	SCORE					
LA VISION Y LA ESTRATEGIA ESTÁN FORMALIZADAS Y COMUNICADAS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La Estrategia está definida y formalizada por escrito</li> <li>• Existe alto conocimiento de Misión y Visión por parte de los Empresarios.</li> <li>• Existe decidida intención por parte del Empresario y de Gerencia de liderar la estrategia</li> <li>• Existe el convencimiento en el Empresario y en la Gerencia que la Gestión Estratégica es su misión principal</li> </ul>	<table border="1"> <tr><td>5</td><td rowspan="4">4.5</td></tr> <tr><td>4</td></tr> <tr><td>4</td></tr> <tr><td>5</td></tr> </table>	5	4.5	4	4	5
5	4.5						
4							
4							
5							
LIDERAR EL CAMBIO Y CREAR EQUIPO LIDER DEL PROYECTO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existe el convencimiento por los Empresario de la importancia de liderar el proceso de cambio/adaptación</li> <li>• Existe un lider de proyecto de Gestión estratégica conocido, aceptado y secundado por todos</li> <li>• El lider ha configurado un equipo de proyecto compacto y equilibrado para el paso a Gestión estratégica</li> <li>• Están bien delimitados los 4 estadios de la GE: Financiero, de Mercado, de Procesos y de Cultura de Empresa</li> </ul>	<table border="1"> <tr><td>4</td><td rowspan="4">4.8</td></tr> <tr><td>5</td></tr> <tr><td>5</td></tr> <tr><td>5</td></tr> </table>	4	4.8	5	5	5
4	4.8						
5							
5							
5							
MOVILIZAR PARA CREAR UN SENTIDO DE URGENCIA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los Empresario tiene bien asumida la urgencia y la necesidad de adaptarse continuamente al cambio</li> <li>• Los Empresario y La Gerencia aceptan el desafío del cambio permanente y lo asumen como un reto profesional</li> <li>• Los Empresario y La Gerencia asumen su rol de capacitadores hacia el resto de la organización</li> <li>• La Alta Gerencia asume la tarea de concienciar a toda la organización de la importancia y la urgencia del cambio</li> </ul>	<table border="1"> <tr><td>4</td><td rowspan="4">4.0</td></tr> <tr><td>4</td></tr> <tr><td>4</td></tr> <tr><td>4</td></tr> </table>	4	4.0	4	4	4
4	4.0						
4							
4							
4							

Figura 81: Movilización: Gestionar hacia el futuro  
Adaptado por el autor de la empresa LINEA SPORT EIRL, 2016

## # 2 TRADUCCIÓN >>> EI CUADRO DE MANDO

Es la actividad principal de la gestión, la que define las líneas estratégicas a lo largo de las cuales se debe alinear los esfuerzos de organización.

Establece los mapas estratégicos, fija los objetivos, delimita las metas y define las acciones clave, los cronogramas y los recursos que se deben asignar para lograrlos.

Es la creación e implementación de Cuadro de Mando Integral, como la herramienta de la METODOLOGIA DE GESTIÓN EN ESTRATEGIA.

COMPONENTES	CARACTERÍSTICAS A EVALUAR	SCORE
LOS MAPAS DE LA ESTRATEGIA: LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La Empresa tiene definidas las áreas de trabajo de la gestión estratégica</li> <li>• La Empresa tiene definidos los mapas estratégicos del área financiera</li> <li>• Idem. del área de los clientes y el mercado</li> <li>• Idem. del área de los procesos que añaden valor</li> <li>• Idem. del área de la cultura de la empresa: Instalaciones + Sistemas + Capital Humano</li> </ul>	4
		4
		4
		4
		4
		4.0
LOS INDICADORES MÉTRICOS: INDUCTORES/LEADS Y DESCRIPTORES/LAGS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los objetivos Estratégicos y las Metas a alcanzar están delimitados</li> <li>• Las Acciones Críticas clave están definidas</li> <li>• Los indicadores inductores de procesos están identificados</li> <li>• Los indicadores descriptores de procesos están identificados</li> </ul>	4
		5
		5
		5
		4.8
METAS, INICIATIVAS, ACTIVIDADES, TAREAS y RECURSOS NECESARIOS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los proyectos, actividades y tareas a realizar están determinados</li> <li>• La empresa tiene cuantificados los indicadores inductores de acciones posteriores</li> <li>• La empresa tiene cuantificados los indicadores descriptores de resultados alcanzados</li> <li>• El Empresario y la Alta Dirección de la Empresa tienen su Cuadro de Mando Integral definido y operativo</li> </ul>	4
		5
		5
		5
		4.8

Figura 82: Traducción: Cuadro de mando  
Adaptado por el autor de la empresa LINEA SPORT EIRL, 2016

### # 3 ALINEAMIENTO >> EN BUSCA DE LA EFICIENCIA

Es el **beneficio principal** del método, el que incrementa la eficiencia de la gestión.

Establece la necesidad de que todos los elementos activos de la empresa estén en función y siempre con la mira puesta del mismo objetivo.

Los activos intangibles –recursos humanos, sistemas y cultura de la organización- deben estar **permanentemente enfocados** hacia los objetivos estratégicos, de manera que se conviertan en el objetivo personal de cada uno de los miembros del equipo, de las unidades de negocio, de las filiales, sucursales y divisiones.

COMPONENTES	CARACTERÍSTICAS A EVALUAR	SCORE					
EN BUSCA DE LA EFICIENCIA: LOS RESPONSABLES DEL ÁREA DE CORTE	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El Responsable del área de Corte tiene su propio Cuadro de Mando Integral</li> <li>• Los miembros de su área conocen y utilizan la información necesaria</li> <li>• Los miembros del equipo participan en la confección / revisión en reuniones de coordinación</li> <li>• Mediante reuniones periódicas, existe un elevado nivel de coordinación dentro del área</li> </ul>	<table border="1"> <tr><td>5</td><td rowspan="4">4.5</td></tr> <tr><td>4</td></tr> <tr><td>4</td></tr> <tr><td>5</td></tr> </table>	5	4.5	4	4	5
5	4.5						
4							
4							
5							
EN BUSCA DE LA EFICIENCIA: LOS RESPONSABLES DEL ÁREA DE ESTAMPADO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El Responsable del área de Estampado tiene su propio Cuadro de Mando Integral</li> <li>• Los miembros de su área conocen y utilizan la información necesaria</li> <li>• Los miembros del equipo participan en la confección / revisión en reuniones de coordinación</li> <li>• Mediante reuniones periódicas, existe un elevado nivel de coordinación dentro del área</li> </ul>	<table border="1"> <tr><td>5</td><td rowspan="4">4.5</td></tr> <tr><td>4</td></tr> <tr><td>4</td></tr> <tr><td>5</td></tr> </table>	5	4.5	4	4	5
5	4.5						
4							
4							
5							
EN BUSCA DE LA EFICIENCIA: LOS RESPONSABLES DEL ÁREA DE CONFECCIÓN	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El Responsable del área de Confección tiene su propio Cuadro de Mando Integral</li> <li>• Los miembros de su área conocen y utilizan la información necesaria</li> <li>• Los miembros del equipo participan en la confección / revisión en reuniones de coordinación</li> <li>• Mediante reuniones periódicas, existe un elevado nivel de coordinación dentro del área</li> </ul>	<table border="1"> <tr><td>5</td><td rowspan="4">4.5</td></tr> <tr><td>4</td></tr> <tr><td>4</td></tr> <tr><td>5</td></tr> </table>	5	4.5	4	4	5
5	4.5						
4							
4							
5							
EN BUSCA DE LA EFICIENCIA: LOS RESPONSABLES DEL ÁREA DE ALMACÉN Y DISTRIBUCIÓN	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El Responsable del área de Almacén y Distribución tiene su propio Cuadro de Mando Integral</li> <li>• Los miembros de su área conocen y utilizan la información necesaria</li> <li>• Los miembros del equipo participan en la confección / revisión en reuniones de coordinación</li> <li>• Mediante reuniones periódicas, existe un elevado nivel de coordinación dentro del área</li> </ul>	<table border="1"> <tr><td>5</td><td rowspan="4">4.5</td></tr> <tr><td>4</td></tr> <tr><td>4</td></tr> <tr><td>5</td></tr> </table>	5	4.5	4	4	5
5	4.5						
4							
4							
5							

Figura 83: Alineamiento: En busca de la eficiencia  
Adaptado por el autor de la empresa LINEA SPORT EIRL, 2016

## # 4 MOTIVACIÓN >>> ESTIMULADOS HACIA EL ÉXITO

Para que exista motivación imprescindible, el estímulo tiene que estar necesariamente ligado a la remuneración.

El mayor valor de una empresa es su activo de capital humano; es preciso alinear sus objetivos económicos y profesionales con los de la empresa.

Para que las metas individuales sean bien asumidas como tales, es necesario atarlas a resultados y estos, a la remuneración variable.

COMPONENTES	CARACTERÍSTICAS A EVALUAR	SCORE
LA COMUNICACIÓN ES ABIERTA Y TRANSPARENTE, PARA QUE SEA FLUIDA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La comunicación está establecida regularmente</li> <li>• La empresa tiene y usa: Newsletter, House Organ, Memos, Murales, Reuniones informativas, Website, Mail, Blogs, etc</li> <li>• Existen mecanismos de comunicación para canalizar inquietudes, ideas, sugerencias, etc</li> <li>• La Gerencia tiene una política de puertas abiertas para quejas y sugerencias</li> </ul>	2
		5
		4
		4
		<b>3.8</b>
LAS METAS INDIVIDUALES ESTÁN ESTABLECIDAS Y DETERMINADAS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existe una definición de Metas mensuales, trimestrales y anuales para cada uno</li> <li>• EL superior de cada persona tiene adoptada una posición de ayuda al logro de los objetivos de su equipo</li> <li>• Los objetivos de cada uno están definidos en función de los resultados del equipo</li> <li>• Las metas individuales se determinan por consenso entre el responsable y el colaborador</li> </ul>	5
		4
		5
		4
		<b>4.5</b>
MEDIANTE LA REMUNERACIÓN VARIABLE, LA EMPRESA ASOCIA TALENTOS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se celebran reuniones de creatividad con periodicidad establecida</li> <li>• La empresa tiene establecida una parte de la remuneración como variable según resultados</li> <li>• La remuneración variable global de la empresa debe mejorar los resultados en dos años</li> <li>• Existe un mecanismo para premiar las iniciativas y las sugerencias de los colaboradores</li> </ul>	5
		2
		0
		2
		<b>2.3</b>

Figura 84: Motivación: Estimulados hacia el éxito  
Adaptado por el autor de la empresa LINEA SPORT EIRL, 2016

## # 5 LA GESTIÓN EN ESTRATEGIA >>> LA TAREA DE LA DIRECCIÓN

Es la actividad principal de la gestión, la que define las líneas estratégicas a lo largo de las cuales se debe alinear los esfuerzos de organización.

Establece los mapas estratégicos, fija los objetivos, delimita las metas y define las acciones clave, los cronogramas y los recursos que se deben asignar para lograrlos.

Es la creación e implementación de Cuadro de Mando Integral, como la herramienta de la METODOLOGIA DE GESTIÓN EN ESTRATEGIA.

COMPONENTES	CARACTERÍSTICAS A EVALUAR	SCORE
EL PRESUPUESTO ESTÁ ESTABLECIDO Y EXISTE UN MÉTODO DE SEGUIMIENTO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existe un presupuesto formalizado cada año antes del inicio del ejercicio estrategia definida y formalizada</li> <li>• El Presupuesto tiene un seguimiento / monitoreo periódico</li> <li>• El Presupuesto se revisa y ajusta al menos trimestralmente</li> <li>• Existe un mecanismo para premiar las iniciativas y las sugerencias de los colaboradores</li> </ul>	5
		5
		5
		2
<b>4.3</b>		
LA EMPRESA TIENE SISTEMAS PARA SEGUIMIENTO DE PRESUPUESTO Y GESTIÓN ESTRATÉGICA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La empresa dispone de sistemas de ERP para la gestión económico administrativa</li> <li>• La Empresa dispone de un elevado grado de formalización de la información de gestión</li> <li>• La Empresa dispone de sistemas de información para el seguimiento de la gestión estratégica</li> <li>• El Sistema aporta información estratégica para la toma de decisiones</li> </ul>	5
		4
		4
		3
<b>4.0</b>		
LA EMPRESA REALIZA UN SEGUIMIENTO SISTEMÁTICO DE LA GESTION ESTRATÉGICA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La empresa tiene periódicamente reuniones establecidas con todas las áreas de la empresa</li> <li>• La empresa tiene reuniones establecidas con los distintos Jefes o Supervisores de área</li> <li>• La empresa tiene reuniones establecidas con los operarios</li> <li>• La empresa tiene una reunión anual de redefinición de la Estrategia</li> </ul>	5
		5
		5
		5
<b>5.0</b>		

Figura 85: La gestión de la estrategia: La tarea de la dirección  
Adaptado por el autor de la empresa LINEA SPORT EIRL, 2016

## Anexo 5: Encuesta de planeamiento estratégico

OBJETIVO: El resolver esta encuesta ayudó a complementar la información sobre la empresa LINEA SPORT E.I.R.L para el planeamiento estratégico.

Instrucciones: Marca con un X la respuesta que crees conveniente.

Nombre: \_\_\_\_\_ Área: \_\_\_\_\_

### MISION

Somos una empresa textil con proyección nacional, sólida y estable. Diseñamos, producimos y comercializamos prendas deportivas para dama, brindando la más alta satisfacción en calidad de los productos finales, tiempo de entrega y los precios más competitivos del mercado.

Con respecto a la siguiente Misión propuesta responde con el puntaje adecuado de 1 a 5 los siguientes aspectos.

- a) Concisa.

Puntaje	1	2	3	4	5
Marcar					

- b) Simple, clara y directa.

Puntaje	1	2	3	4	5
Marcar					

- c) Frases encabezadas por versos atractivos.

Puntaje	1	2	3	4	5
Marcar					

- d) Atiende los requerimientos de los principales grupos constructivos.

Puntaje	1	2	3	4	5
Marcar					

### VISION

Seguir siendo una empresa competitiva en nuestro rubro contando con las prendas demandadas por nuestros clientes acorde a las tendencias de moda, entregándolo a tiempo y además garantizando la satisfacción total del producto requerido.

Con respecto a la siguiente Visión propuesta responde con el puntaje adecuado de 1 a 5 los siguientes aspectos.

- a) Descriptiva del futuro de la organización.

Puntaje	1	2	3	4	5
Marcar					

- b) Comunicada.

Puntaje	1	2	3	4	5
---------	---	---	---	---	---

Marcar					
--------	--	--	--	--	--

c) Memorable.

Puntaje	1	2	3	4	5
Marcar					

d) Da inspiración.

Puntaje	1	2	3	4	5
Marcar					

#### VALORES

Con respecto a los siguientes Valores propuestos responde con el puntaje adecuado de 1 a 5, cada valor tiene una descripción.

a) Igualdad: Trato a todas la personas por igual, respetando su dignidad, sin importar su raza, credo, género y posición social.

Puntaje	1	2	3	4	5
Marcar					

b) Integridad: Mantener unos altos estándares éticos y morales, reflejar honestidad, integridad, fiabilidad y franqueza en todas nuestras relaciones.

Puntaje	1	2	3	4	5
Marcar					

c) Compromiso con el cliente: Nada es más importante y todo puede esperar si se trata de atenderlo.

Puntaje	1	2	3	4	5
Marcar					

d) Honestidad: Creemos en ella firmemente como en un principio de acción que no es negociable y lo reflejamos al tener congruencia entre lo que pensamos, hacemos y decimos.

Puntaje	1	2	3	4	5
Marcar					

e) Competitividad: Diseñamos para ser más eficientes y poder reducir los costos que nos permitan ser más competitivos y poder así aprovechar las oportunidades.

Puntaje	1	2	3	4	5
Marcar					

## Anexo 6: Planeamiento estratégico propuesto

### a) Información básica

Se muestra la información básica de la empresa a través del software brindado por los asesores del curso.



Figura 86: Datos generales  
Adaptado por el autor de la empresa LINEA SPORT EIRL, 2016

En la Figura 86 mostrada, tenemos la información de la empresa, obtenida en la entrevista a la Gerencia y en la base de datos de la SUNAT.

### b) Misión

En la Figura 87 se aprecia que la formulación de la Misión de la empresa LINEA SPORT E.I.R.L. mantiene un valor de 3.43, encontrándose como una misión con fortalezas (el estado de la misión se encuentra en el color verde del rango de calificación), lo que indica que no hay necesidad de reformularla, por lo que se pasa a la formulación de la visión.

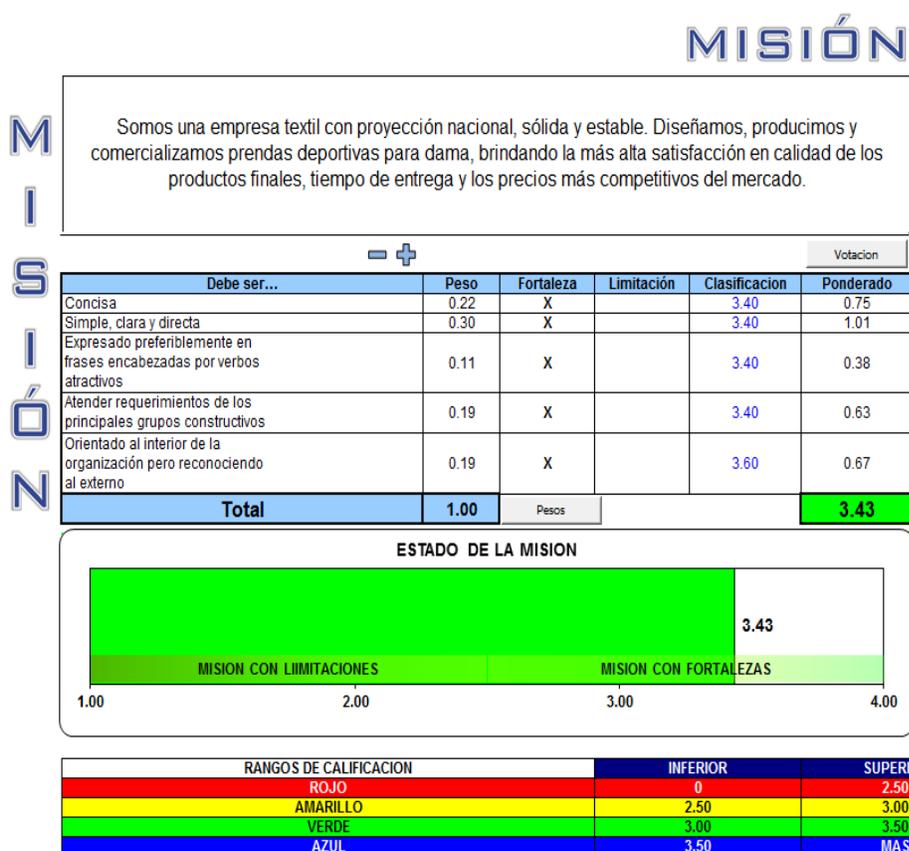


Figura 87: Misión

Adaptado por el autor de la empresa LINEA SPORT EIRL, 2016

c) Visión

En la Figura 88 se aprecia que la formulación de la Visión de la empresa LINEA SPORT E.I.R.L. mantiene un valor de 3.40, encontrándose como una visión con fortalezas (el estado de la visión se encuentra en el color verde del rango de calificación), lo que indica que no hay que reformularla, por lo que se pasa a detectar los valores encontrados en la empresa.

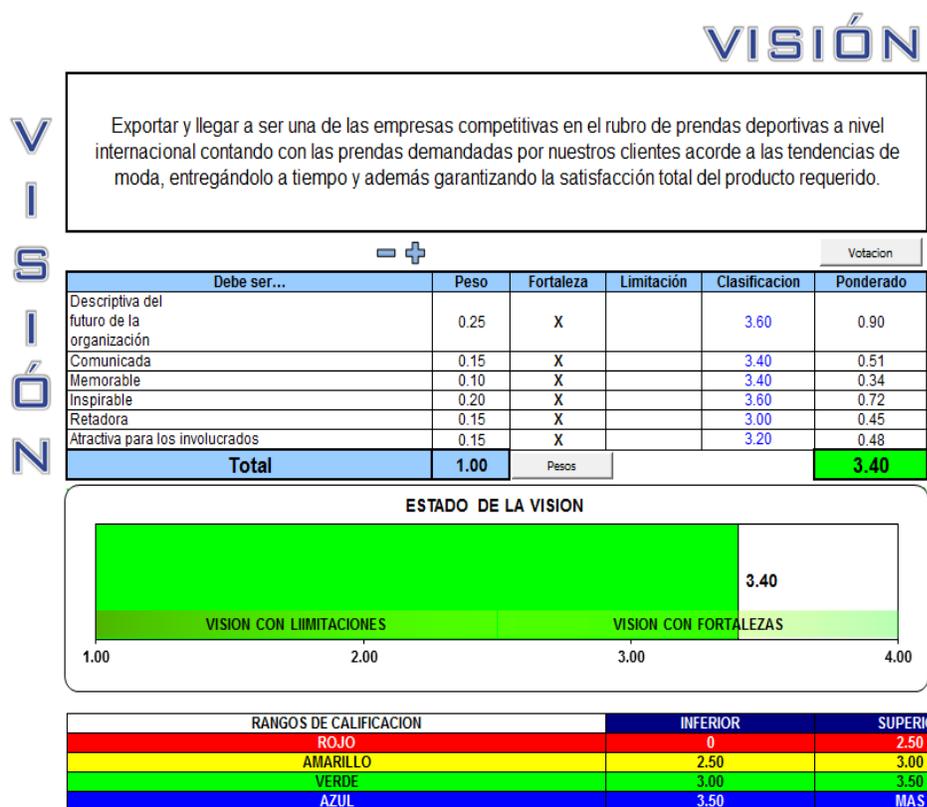


Figura 88: Visión  
Adaptado por el autor de la empresa LINEA SPORT EIRL, 2016

#### d) Valores

En la Figura 89 se observa que los valores encontrados en la empresa son seis (integridad, compromiso con el cliente, honestidad, competitividad, igualdad y liderazgo), se aprecia que los valores más rescatables son el compromiso con el cliente y la igualdad; los demás valores no están mal, sino que habría que reforzarlos un poco más para que así perdure la empresa.

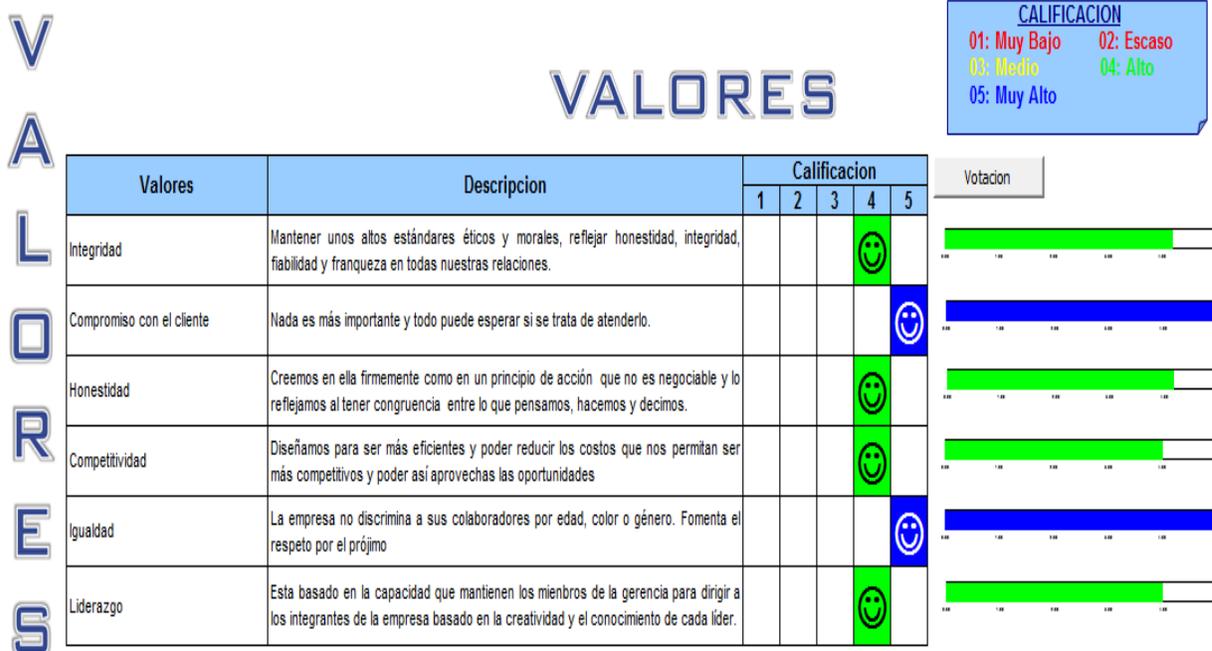


Figura 89: Valores  
Adaptado por el autor de la empresa LINEA SPORT EIRL, 2016

e) Análisis de variables

Para realizar la matriz FLOR, se considera lo siguiente:

i. Análisis de variables internos

Factores Internos Clave: Fortalezas y Limitaciones.

En la mostrada, se observa la formulación de los factores internos clave de la matriz FLOR para la empresa LINEA SPORT E.I.R.L., estos factores (Fortalezas y Limitaciones) son aquellos que existen dentro de la empresa, se aprecia que el valor de calificación que presentan es de 3.008 por encima del promedio 2.5, lo que refleja que los factores internos clave se ajustan a la empresa; por lo tanto, no habría necesidad de reformularlos por lo cual pasaremos a formular los factores externos clave.

# ANÁLISIS DE VARIABLES

MATRIZ DE EVALUACION DE FACTORES INTERNOS				Peso EFI
T	FACTOR INTERNO CLAVE	PESO	CLASIFICACION	PONDERADO
F	Exclusividad en la confección de prendas deportivas.	0.15	4.00	0.602
F	Solvencia financiera.	0.12	4.00	0.481
F	Proceso logístico.	0.11	4.00	0.451
F	Diseños de nuevos productos.	0.12	4.00	0.481
L	Clima laboral.	0.14	2.00	0.271
L	Linea de mando.	0.15	2.00	0.301
L	Estructura organizacional	0.11	2.00	0.226
L	Recursos Humanos.	0.10	2.00	0.195
TOTAL		1.000		3.008

RANGOS DE CALIFICACION		INFERIOR	SUPERIOR
ROJO		0.00	2.50
AMARILLO		2.50	3.00
VERDE		3.00	3.50
AZUL		3.50	MAS

Figura 90: Factores internos clave para la matriz flor  
Adaptado por el autor de la empresa LINEA SPORT EIRL, 2016

## ii. Análisis de variables externos

Factores Externos Clave: Oportunidades y Riesgos.

En la Figura 91 mostrada se observa la formulación de los factores externos clave de la matriz FLOR para la empresa LINEA SPORT E.I.R.L., estos factores (Oportunidades y Riesgos) son aquellos que existen fuera de la empresa, se aprecia que el valor de calificación que presentan es de 3.318, valor que está encima del promedio 2.5, lo que refleja que los factores externos clave se ajustan a la empresa; por lo tanto, no habría necesidad de reformularlos por lo cual pasaremos a formular la matriz del perfil competitivo.

## ANÁLISIS DE VARIABLES

MATRIZ DE EVALUACION DE FACTORES EXTERNOS				Peso EFE
T	FACTOR EXTERNO CLAVE	PESO	CLASIFICACION	PONDERADO
O	Incremento del mercado objetivo por la alta demanda de prendas deportivas.	0.16	4.00	0.620
O	Interacturar más con los centros de manufactura.	0.10	4.00	0.403
O	La ubicación de su almacén principal permite cubrir los requerimientos de los pedidos de las tiendas.	0.14	4.00	0.558
O	Unificar los talleres de manufactura en un solo lugar.	0.11	4.00	0.434
O	Proyectar la marca KAPS en el mercado nacional e internacional.	0.16	4.00	0.620
R	Restricciones legales.	0.08	2.00	0.155
R	Inflación de las telas deportivas como Interfit, Suplex, Dry, entre otros.	0.06	2.00	0.124
R	Pérdida de capital.	0.09	2.00	0.186
R	Deslealtad de los clientes y proveedores.	0.11	2.00	0.217
<b>TOTAL</b>		<b>1.000</b>		<b>3.318</b>

RANGOS DE CALIFICACION		INFERIOR	SUPERIOR
ROJO		0.00	2.50
AMARILLO		2.50	3.00
VERDE		3.00	3.50
AZUL		3.50	MAS

Figura 91: Factores externos clave para la matriz flor  
Adaptado por el autor de la empresa LINEA SPORT EIRL, 2016

### f) Resumen de análisis de las variables

En la Figura 92 se aprecia la matriz FLOR formulada para la empresa LINEA SPORT E.I.R.L. , la cual obtuvo buenos resultados al momento de evaluarla, una vez presentado el resumen de esta matriz procedimos a elaborar el análisis estructural.

## ANÁLISIS DE VARIABLES

FORTALEZAS	LIMITACIONES	OPORTUNIDADES	RIESGOS
Exclusividad en la confección de prendas deportivas.	Clima laboral.	Incremento del mercado objetivo por la alta demanda de prendas deportivas.	Restricciones legales.
Solvencia financiera.	Linea de mando.	Interacturar más con los centros de manufactura.	Inflación de las telas deportivas como Interfit, Suplex, Dry, entre otros.
Proceso logístico.	Estructura organizacional	La ubicación de su almacén principal permite cubrir los requerimientos de los pedidos de las tiendas.	Pérdida de capital.
Diseños de nuevos productos.	Recursos Humanos.	Unificar los talleres de manufactura en un solo lugar. Proyectar la marca KAPS en el mercado nacional e internacional.	Deslealtad de los clientes y proveedores.

Figura 92: Resumen de análisis de las variables  
Adaptado por el autor de la empresa LINEA SPORT EIRL, 2016

## g) Matriz del perfil competitivo

En la Figura 93, se observa que la empresa LINEA SPORT E.I.R.L. tiene tres principales competidores: HEINZ CLUB, MYA LINE y TRAININGS; y los factores claves de éxito para estas empresas, considerando los productos deportivos y la entrevista con la Gerencia General, son: el servicio al cliente, el precio, la calidad del producto, la relación con los clientes, la capacidad financiera y la eficacia de la publicidad.



Figura 93: Matriz del perfil competitivo  
 Adaptado por el autor de la empresa LINEA SPORT EIRL, 2016

i. Gráfico del perfil competitivo

A continuación se muestra la gráfica de la magnitud por la cual las empresas competidoras con LINEA SPORT E.I.R.L. mantienen un perfil competitivo.

En la Figura 94 se observa que las empresas más competitivas vendrían a ser HEINZ CLUB, MYA LINE y TRAININGS respectivamente, siendo la más importante debido a su puntaje la empresa HEINZ CLUB.

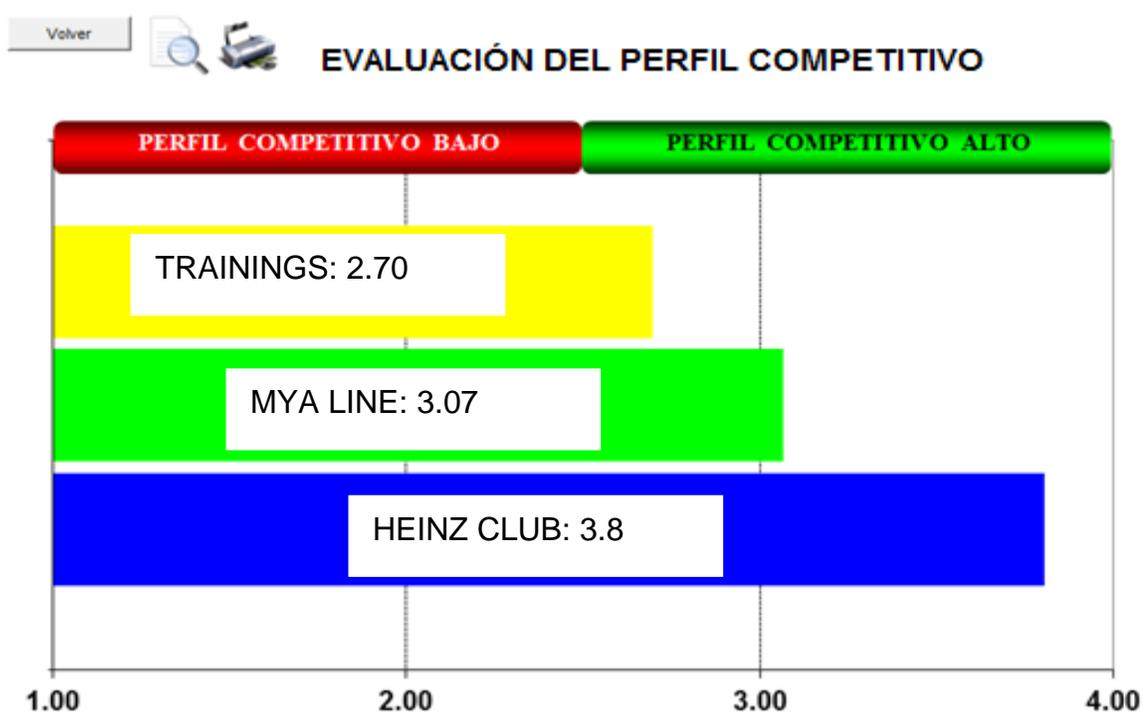


Figura 94: Gráfica de la matriz del perfil competitivo de los competidores  
Adaptado por el autor de la empresa LINEA SPORT EIRL, 2016.

En la Figura 95 se aprecia que el valor que se obtuvo con la formulación de los factores internos clave fue de 3.008, valor que se encuentra por encima del promedio 2.5, lo que significa que las fortalezas y amenazas planteadas se ajustan a la empresa.

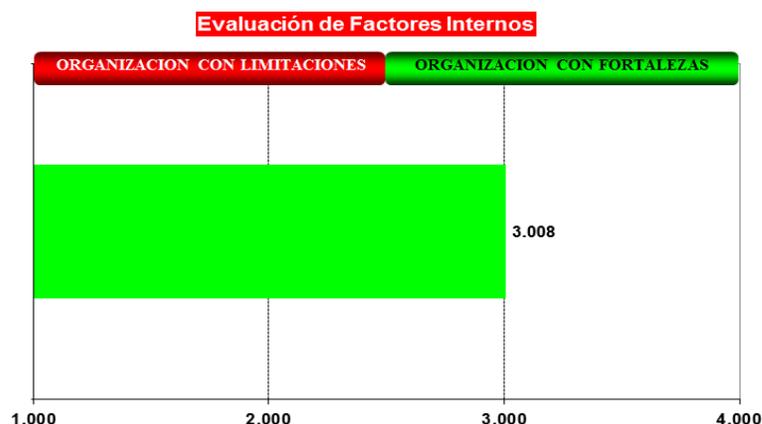


Figura 95: Gráfica de la evaluación de factores internos  
Adaptado por el autor de la empresa LINEA SPORT EIRL, 2016

En la Figura 96 se aprecia que el valor que se obtuvo con la formulación de los factores externos clave fue de 3.318, valor que se encuentra por encima del promedio 2.5, lo que significa que las oportunidades y riesgos planteados se ajustan a la empresa.



Figura 96: Gráfica de la evaluación de factores externos  
Adaptado por el autor de la empresa LINEA SPORT EIRL, 2016

#### h) Análisis estructural

En la Figura 97, se observa el grado de motricidad y dependencia de cada una de las variables y su posición en un determinado cuadrante para la mejor formulación de objetivos estratégicos, que posteriormente servirán como

insumo para la correcta construcción del BSC de la empresa LINEA SPORT E.I.R.L.

		F1	F2	F3	F4	L1	L2	L3	L4	O1	O2	O3	O4	O5	R1	R2	R3	R4	Total Motricidad	
Actualizar	Inicio	<b>Valores Posibles:</b> 0: NULA 1: DEBIL 2: MODERADA 3: FUERTE 4: MUY FUERTE	Exclusividad en la confección de prendas deportivas.	solvencia financiera.	Proceso logístico.	Diseños de nuevos productos.	Clima laboral.	Línea de mando.	Estructura organizacional	Recursos Humanos.	Incremento del mercado objetivo por la alta demanda de prendas deportivas.	Interactuar más con los centros de manufactura.	La ubicación de su almacén principal permite cubrir los requerimientos de los pedidos de las tiendas.	Unificar los talleres de manufactura en un solo lugar.	Proyectar la marca KAPS en el mercado nacional e internacional.	Restricciones legales.	Inflación de las telas deportivas como Interfit, Suplex, Dry, entre otros.	Pérdida de capital.	Deslealtad de los clientes y proveedores.	
Eliminar	Anterior		F1	F2	F3	F4	L1	L2	L3	L4	O1	O2	O3	O4	O5	R1	R2	R3	R4	Total Motricidad
Gráfico	Siguiente		3.60	2.40	3.90	2.80	3.10	2.50	2.90	3.80	2.80	3.50	2.70	3.80	0.00	0.00	0.50	2.10	40.40	
Exportar			2.50	2.00	3.50	0.20	0.50	1.20	0.80	4.00	2.10	1.30	1.30	3.80	0.90	1.30	0.00	0.00	25.40	
Importar			0.00	1.50	0.00	0.50	0.20	3.50	1.90	3.80	3.70	1.40	2.10	1.40	0.00	0.00	0.00	0.00	20.00	
		3.50	3.80	0.00	0.20	0.10	1.90	1.80	4.00	2.60	1.40	1.60	4.00	0.00	0.00	0.00	0.00	24.90		
		0.00	1.90	0.00	0.00	4.00	4.00	4.00	0.00	2.60	0.00	0.00	1.30	0.00	0.00	1.40	2.50	21.70		
		0.00	2.50	1.30	0.00	4.00	4.00	4.00	1.10	2.50	1.00	1.10	3.50	0.00	0.00	1.10	0.80	26.90		
		1.10	2.50	0.00	2.30	4.00	4.00	4.00	2.50	3.50	3.40	3.70	4.00	2.50	0.00	2.10	1.60	41.20		
		1.50	1.20	1.60	1.40	4.00	4.00	4.00	1.40	1.60	3.50	3.80	3.90	2.50	0.00	0.00	0.00	34.40		
		4.00	3.50	2.80	3.80	1.50	2.30	1.30	1.90		1.10	0.40	0.60	4.00	0.20	0.00	0.00	27.40		
		3.50	2.60	2.50	3.40	1.30	1.40	1.80	1.30	4.00		3.90	3.80	4.00	0.90	0.00	2.50	0.00	36.90	
		4.00	4.00	3.80	3.50	2.50	2.30	2.80	3.50	4.00	4.00		4.00	4.00	0.00	0.00	2.60	2.10	47.10	
		4.00	3.50	2.90	2.80	2.40	1.50	4.00	3.40	4.00	4.00	4.00		4.00	0.00	0.00	3.50	2.40	46.40	
		4.00	4.00	4.00	3.50	3.50	3.60	3.90	2.90	4.00	3.50	2.40	3.90		0.00	0.00	2.40	3.50	49.10	
		0.00	1.00	3.50	1.60	2.20	2.60	3.50	3.70	0.00	0.00	1.50	0.00	1.10		3.50	2.50	0.00	26.70	
		0.00	0.00	3.50	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	4.00	0.00	2.10	0.00	0.00	4.00		2.50	3.90	20.00	
		3.00	0.00	3.50	4.00	3.90	4.00	4.00	4.00	1.10	1.90	2.90	2.50	4.00	2.10	3.50		2.90	47.30	
		0.00	0.00	4.00	0.00	4.00	4.00	4.00	4.00	3.60	0.00	2.70	0.00	4.00	3.50	1.90	2.00		37.70	
		31.10	35.60	37.80	33.70	37.00	37.60	46.40	44.10	45.30	35.90	35.40	31.10	50.80	16.60	10.20	23.10	21.80		

Figura 97: Análisis estructural  
Adaptado por el autor de la empresa LINEA SPORT EIRL, 2016

#### i) Motricidad

A continuación, se muestra la gráfica del análisis estructural para poder ver la clasificación de variables según su motricidad y dependencia de la empresa LINEA SPORT E.I.R.L

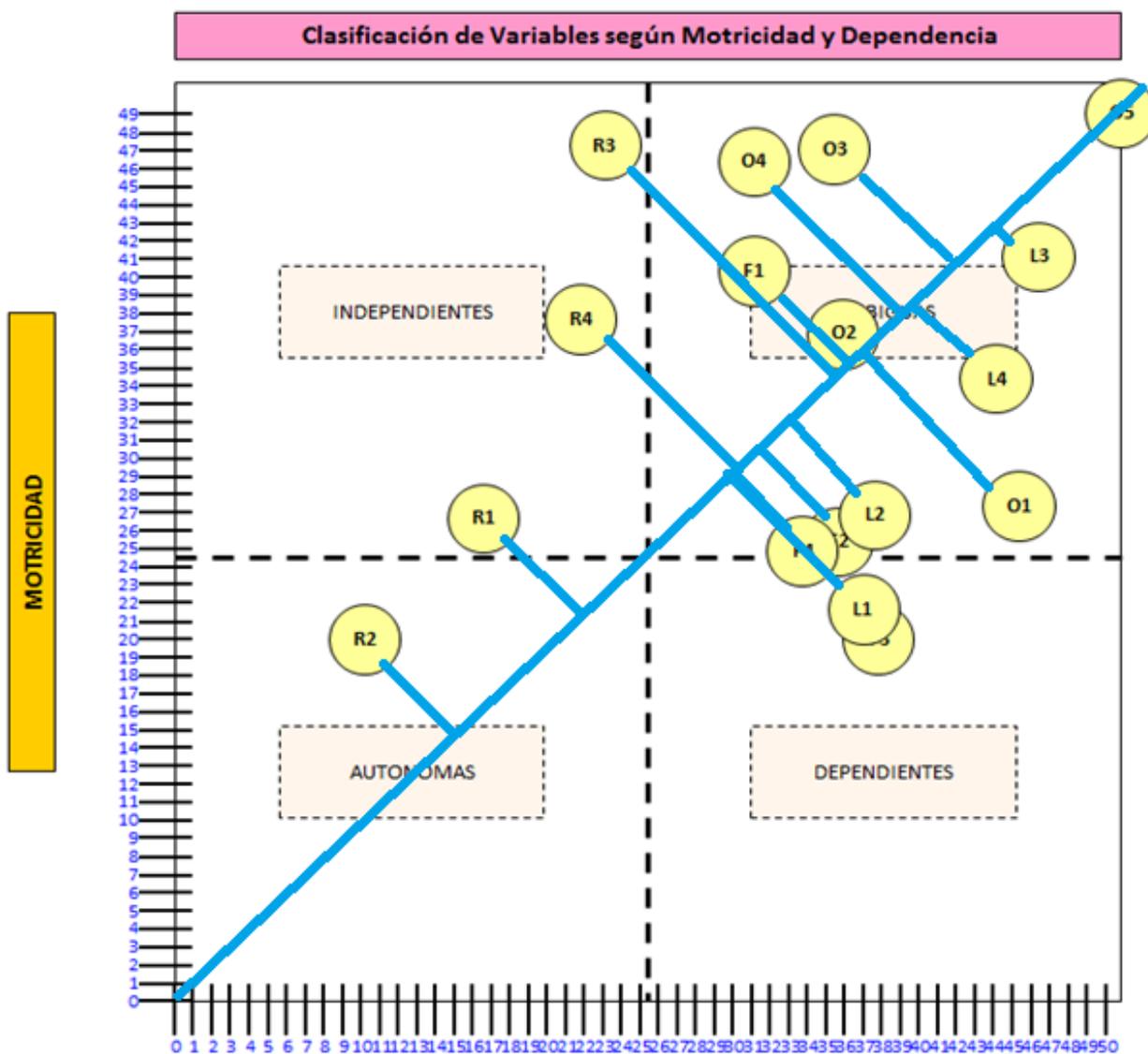


Figura 98: Clasificación de variables según su motricidad y dependencia  
Adaptado por el autor de la empresa LINEA SPORT EIRL, 2016

En la Figura 98 se muestra la matriz de motricidad que se elaboró en base al análisis estructural que anteriormente se realizó. De esta matriz se aprecia lo siguiente:

Arriba y a la izquierda los factores son considerados “Independientes”, quiere decir que los riesgos 1, 3 y 4 son variables de mayor motricidad o influyentes y de menor dependencia.

Abajo a la derecha los factores son considerados “Dependientes”, quiere decir que la limitación 1 y la fortaleza 3 son variables muy poco motrices o influyentes, estas variables se pueden eliminar con el fin de reducir el número de variables o indicadores que se consideraron para la empresa LINEA SPORT E.I.R.L.

Abajo a la izquierda los factores son considerados “Autónomas”, quiere decir que el riesgo 2 son variables que en el momento de interactuar con las otras variables consideradas, son muy poco motrices, es decir que no influyen en las otras variables y que a su vez son muy poco dependientes; por lo tanto, se pueden eliminar.

Arriba a la derecha los factores son considerados “Ambiguas”, quiere decir que las fortalezas 1, 2 y 4; las limitaciones 2, 3 y 4; las oportunidades 1, 2, 3, 4 y 5 son variables que muy influyentes (o motrices) y a su vez presentan altos valores de dependencia.

j) Coordinadas de motricidad y dependencia

En la Figura 99, se muestra las coordenadas obtenidas de motricidad y dependencia y el ranking estratégico de cada factor. Del gráfico se aprecian los valores obtenidos después de haber realizado el análisis estructural; es decir, se presenta el grado de importancia que presenta un factor respecto de otro.



DEPENDENCIA

Anterior
Siguiente

Factores		Coordenadas de		Ranking Estratégico
Codigo	Nombre	Motricidad (y)	Dependencia (x)	
R3	Pérdida de capital.	47.30	23.10	A
R4	Deslealtad de los clientes y proveedores.	37.70	21.80	B
O4	Unificar los talleres de manufactura en un solo lugar.	46.40	31.10	C
O3	La ubicación de su almacén principal permite cubrir los requerimientos de los pedidos de las tiendas.	47.10	35.40	D
R1	Restricciones legales.	26.70	16.60	E
R2	Inflación de las telas deportivas como Interfit, Suplex, Dry, entre otros.	20.00	10.20	F
F1	Exclusividad en la confección de prendas deportivas.	40.40	31.10	G
O2	Interactuar más con los centros de manufactura.	36.90	35.90	H
O5	Proyectar la marca KAPS en el mercado nacional e internacional.	49.10	50.80	I
L3	Estructura organizacional	41.20	46.40	J
F4	Diseños de nuevos productos.	24.90	33.70	K
L4	Recursos Humanos.	34.40	44.10	L
F2	solvencia financiera.	25.40	35.60	M
L2	Linea de mando.	26.90	37.60	N
L1	Clima laboral.	21.70	37.00	O
F3	Proceso logístico.	20.00	37.80	P
O1	Incremento del mercado objetivo por la alta demanda de prendas deportivas.	27.40	45.30	Q

Figura 99: Coordenadas obtenidas de motricidad y dependencia y el ranking estratégico de cada factor

Adaptado por el autor de la empresa LINEA SPORT EIRL, 2016

k) Factores críticos de éxito

De la Figura 100 se observa que los factores críticos serían la pérdida de capital, la deslealtad de los clientes y proveedores, la estructura organizacional, la línea de mando y el clima laboral.

## FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO

F	L	O	R	FACTOR CRITICO DE ÉXITO
			☹	Pérdida de capital.
			☹	Deslealtad de los clientes y proveedores.
		☺		Unificar los talleres de manufactura en un solo lugar.
		☺		La ubicación de su almacén principal permite cubrir los requerimientos de los pedidos de las tiendas.
☺				Exclusividad en la confección de prendas deportivas.
		☺		Interactuar más con los centros de manufactura.
		☺		Proyectar la marca KAPS en el mercado nacional e internacional.
	☹			Estructura organizacional
☺				Diseños de nuevos productos.
	☹			Línea de mando.
	☹			Clima laboral.
☺				Proceso logístico.
		☺		Incremento del mercado objetivo por la alta demanda de prendas deportivas.

Figura 100: Valores obtenidos de motricidad y dependencia de cada factor  
Adaptado por el autor de la empresa LINEA SPORT EIRL, 2016

### I) Objetivos estratégicos

## OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Capacitar y motivar a los trabajadores.
Establecer la MOF para la empresa.
Fortalecer las capacidades de gestión y liderazgo de los Gerentes y Dueños.
Mejorar la gestión de Almacén.
Mejorar la gestión de compras.
Mejorar la gestión de distribución.
Mejorar la gestión de producción.
Mejorar la rentabilidad

Figura 101: Objetivos estratégicos.  
Adaptado por el autor de la empresa LINEA SPORT EIRL, 2016

En la Figura 101 se observa los objetivos estratégicos formulados para la empresa, estos objetivos fueron elaborados en base a los problemas existentes en ella, de tal forma que el cumplimiento de estos garantiza la mejora de los problemas en la empresa.

## m) ADN'S de la Misión

En la Figura 102 se aprecia los adn's extraídos de la misión de la empresa, con el fin de extraerlos para poder alinear los objetivos con estos.

<b>SOMOS UNA EMPRESA TEXTIL CON PROYECCIÓN NACIONAL, SÓLIDA Y ESTABLE. DISEÑAMOS, PRODUCIMOS Y COMERCIALIZAMOS PRENDAS DEPORTIVAS PARA DAMA, BRINDANDO LA MÁS ALTA SATISFACCIÓN EN CALIDAD DE LOS PRODUCTOS FINALES, TIEMPO DE ENTREGA Y LOS PRECIOS MÁS COMPETITIVOS DEL MERCADO.</b>	
<b>ADN</b> <span style="float: right;">- +</span>	
<b>ADN'S DE LA MISION</b>	
Empresa sólida y estable con proyección nacional.	
Diseñar, producir y comercializar prendas deportivas.	
Brindar la satisfacción al cliente.	
Cumplir con los tiempos de entrega.	
Brindar precios competitivos.	

Figura 102: ADN'S de la misión

Adaptado por el autor de la empresa LINEA SPORT EIRL, 2016

## n) ADN'S de la Visión

En la Figura 103 se aprecia los adn's extraídos de la visión de la empresa, el fin de extraerlos para poder alinear los objetivos con estos.

<b>EXPORTAR Y LLEGAR A SER UNA DE LAS EMPRESAS COMPETITIVAS EN EL RUBRO DE PRENDAS DEPORTIVAS A NIVEL INTERNACIONAL CONTANDO CON LAS PRENDAS DEMANDADAS POR NUESTROS CLIENTES ACORDE A LAS TENDENCIAS DE MODA, ENTREGÁNDOLO A TIEMPO Y ADEMÁS GARANTIZANDO LA SATISFACCIÓN TOTAL DEL PRODUCTO REQUERIDO.</b>	
<b>ADN</b> <span style="float: right;">- +</span>	
<b>ADN'S DE LA VISION</b>	
Exportar prendas deportivas.	
Cumplir con las tendencias de moda.	
Garantizar la satisfacción del cliente.	
Entregar a tiempo el producto.	

Figura 103: ADN'S de la visión

Adaptado por el autor de la empresa LINEA SPORT EIRL, 2016

o) Alineamiento de objetivos con los ADN'S

En la Figura 104 se aprecia el alineamiento de cada objetivo con la misión y visión de la empresa, de tal forma que al momento de cumplir con un objetivo se esté aproximando más a la misión y visión propuesta.

    <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; display: inline-block;"><b>ALINEAMIENTO DE OBJETIVOS CON ADN'S</b></div> 		OBJETIVO ESTRATEGICO - ALINEADO CON :	VISION ( ADN)	MISION ( ADN)
ALINEADO	Capacitar y motivar a los trabajadores.	Entregar a tiempo el producto. Garantizar la satisfacción del cliente. Exportar prendas deportivas.	Empresa sólida y estable con proyección nacional. Cumplir con los tiempos de entrega. Brindar la satisfacción al cliente. Diseñar, producir y comercializar prendas deportivas.	
ALINEADO	Establecer la MOF para la empresa.	Entregar a tiempo el producto. Exportar prendas deportivas.	Brindar precios competitivos. Cumplir con los tiempos de entrega. Brindar la satisfacción al cliente. Diseñar, producir y comercializar prendas deportivas. Empresa sólida y estable con proyección nacional.	
ALINEADO	Fortalecer las capacidades de gestión y liderazgo de los Gerentes y Dueños.	Entregar a tiempo el producto. Garantizar la satisfacción del cliente.	Brindar precios competitivos. Cumplir con los tiempos de entrega. Brindar la satisfacción al cliente. Diseñar, producir y comercializar prendas deportivas.	
ALINEADO	Mejorar la gestión de Almacén.	Entregar a tiempo el producto. Garantizar la satisfacción del cliente. Cumplir con las tendencias de moda. Exportar prendas deportivas.	Brindar precios competitivos. Cumplir con los tiempos de entrega. Brindar la satisfacción al cliente. Empresa sólida y estable con proyección nacional.	
ALINEADO	Mejorar la gestión de compras.	Entregar a tiempo el producto. Garantizar la satisfacción del cliente.	Brindar precios competitivos. Cumplir con los tiempos de entrega. Brindar la satisfacción al cliente. Empresa sólida y estable con proyección nacional.	
ALINEADO	Mejorar la gestión de distribución.	Entregar a tiempo el producto. Garantizar la satisfacción del cliente.	Brindar precios competitivos. Cumplir con los tiempos de entrega. Brindar la satisfacción al cliente. Empresa sólida y estable con proyección nacional.	
ALINEADO	Mejorar la gestión de producción.	Entregar a tiempo el producto. Garantizar la satisfacción del cliente.	Brindar precios competitivos. Cumplir con los tiempos de entrega. Brindar la satisfacción al cliente. Empresa sólida y estable con proyección nacional.	

Figura 104: Alineamiento de los objetivos con los ADN'S  
Adaptado por el autor de la empresa LINEA SPORT EIRL, 2016

p) Objetivos estratégicos alineados

En la Figura 105 se muestra a los objetivos estratégicos alineados, de tal manera que ya están más cerca de estar listos para ser medidos para ver la relación que hay entre uno y otro para así llegar a un solo objetivo común.

## OBJETIVOS ESTRATÉGICOS ALINEADOS

Capacitar y motivar a los trabajadores.
Establecer la MOF para la empresa.
Fortalecer las capacidades de gestión y liderazgo de los Gerentes y Dueños.
Mejorar la gestión de Almacén.
Mejorar la gestión de compras.
Mejorar la gestión de distribución.
Mejorar la gestión de producción.
Mejorar la rentabilidad

Figura 106: Objetivos estratégicos alineados  
Adaptado por el autor de la empresa LINEA SPORT EIRL, 2016

q) Incorporación de los ADN'S a los objetivos estratégicos

En la Figura 107 se observa que el único ADN que se consideró es el perteneciente a misión, esto hace referencia a brindar precios competitivos, de tal manera que al incluir este nuevo objetivo se formulan mejor los objetivos para alcanzar la meta común.

## ADN's VISIÓN - MISIÓN

¿Desea incorporar estos ADN's?

ADN's VISIÓN		ADN's MISIÓN	
Exportar prendas deportivas.	NO	Empresa sólida y estable con proyección nacional.	NO
Cumplir con las tendencias de moda.	NO	Diseñar, producir y comercializar prendas deportivas.	NO
Garantizar la satisfacción del cliente.	NO	Brindar la satisfacción al cliente.	NO
Entregar a tiempo el producto.	NO	Cumplir con los tiempos de entrega.	NO
		Brindar precios competitivos.	SI

Figura 107: Incorporación de los ADN'S de visión y misión a los objetivos estratégicos

Adaptado por el autor de la empresa LINEA SPORT EIRL, 2016

r) Objetivos estratégicos alineados

En la Figura 108 mostrada se observa los objetivos estratégicos finales formulados para que la empresa pueda mejorar y pueda llegar a un objetivo común que vendría a ser mejorar la rentabilidad de la empresa.

## OBJETIVOS ESTRATEGICOS ALINEADOS PARA SU OPERATIVIZACIÓN CON EL BSC

OBJETIVOS ESTRATEGICOS
Brindar precios competitivos.
Capacitar y motivar a los trabajadores.
Establecer la MOF para la empresa.
Fortalecer las capacidades de gestión y liderazgo de los Gerentes y Dueños.
Mejorar la gestión de Almacén.
Mejorar la gestión de compras.
Mejorar la gestión de distribución.
Mejorar la gestión de producción.
Mejorar la rentabilidad.

Figura 108: Objetivos estratégicos Alineados  
Adaptado por el autor de la empresa LINEA SPORT EIRL, 2016

## Anexo 7: Balanced Score Card

### Filosofía de LINEA SPORT E.I.R.L.

# Nuestra Filosofía

<b>Mi Misión</b>	Somos una empresa textil con proyección nacional, sólida y estable. Diseñamos, producimos y comercializamos prendas deportivas para dama, brindando la más alta satisfacción en calidad de los productos finales, tiempo de entrega y los precios más competitivos del mercado.
<b>Mi Visión</b>	Exportar y llegar a ser una de las empresas competitivas en el rubro de prendas deportivas a nivel internacional contando con las prendas demandadas por nuestros clientes acorde a las tendencias de moda, entregándolo a tiempo y además garantizando la satisfacción total del producto requerido.
<b>Mi Valores</b>	Integridad, Compromiso con el cliente, Honestidad, Competitividad, Igualdad y Liderazgo.

Figura 109: Filosofía

Adaptado por el autor de la empresa LINEA SPORT EIRL, 2016

En la Figura 109 se muestra la filosofía de la empresa descrita anteriormente en la elaboración del planeamiento estratégico.

### Perspectivas

# Perspectivas

Nº	Descripción
1	FINANZAS
2	CLIENTES
3	PROCESOS
4	APRENDIZAJE

Figura 110: Perspectivas empleadas

Adaptado por el autor de la empresa LINEA SPORT EIRL, 2016

En la Figura 110 se muestran las perspectivas en las cuales se van agrupar los objetivos para poder diseñar el mapa estratégico de la empresa.

## Objetivos estratégicos

Nº	Descripción
1	Capacitar y motivar a los trabajadores.
2	Fortalecer las capacidades de gestión y liderazgo de los Gerentes y Dueños.
3	Establecer la MOF y el Manual de Procedimientos para la empresa.
4	Mejorar la gestión de producción.
5	Mejorar la gestión de Almacén.
6	Mejorar la gestión de compras.
7	Mejorar la gestión de distribución.
8	Mejorar la rentabilidad de la empresa.
9	Mejorar el Clima Laboral.
10	Minimizar los Costos.
11	Aumentar las Ventas
12	Realizar alianzas estratégicas con nuestros Proveedores
13	Realizar alianzas estratégicas con nuestros Clientes
14	Cumplir con las tendencias de moda deportiva
15	Implementar un sistema de información
16	Mejorar la Gestión de Ventas
17	Lograr la excelencia operativa
18	Implementar un sistema de seguridad dentro y fuera de la empresa.

Figura 111: Objetivos estratégicos hallados en el planeamiento estratégico  
Adaptado por el autor de la empresa LINEA SPORT EIRL, 2016

En la Figura 111 se observan los objetivos estratégicos alineados descritos anteriormente en el planeamiento estratégico.

## Cuadro de perspectiva

PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATEGICO	INDICADOR	INDUCTOR	INICIATIVA
FINANZAS	Aumentar las Ventas	Costos de Calidad.	Gestionar los Costos de la Calidad	Plan de Gestión del Costo de la Calidad.
FINANZAS	Mejorar la rentabilidad de la empresa.	Rentabilidad Empresarial.	Implementar un Programa de ROI.	Programa de determinación de la Rentabilidad Empresarial.
FINANZAS	Minimizar los Costos.	Índice de Productividad.	Mejoramiento de la Productividad.	Plan de Mejora de la Productividad.
CLIENTES	Cumplir con las tendencias de moda deportiva	% de nuevos modelos deportivos.	Gestionar los diseños moda deportiva.	Programa de diseños de lanzamiento de moda deportiva.
CLIENTES	Mejorar la Gestión de Ventas	Indice de la Eficiencia de Ventas.	Gestionar la Gestión de Ventas.	Plan de Gestión de Ventas.
CLIENTES	Realizar alianzas estratégicas con nuestros Clientes	% de clientes estratégicos	Establecimiento de Alianzas Estratégicas con el Cliente.	Programa de Alianzas Estratégicas con el Cliente.
PROCESOS	Lograr la excelencia operativa	Índice de creación de valor de la Cadena de Valor.	Monitoreo de Creación de Valor en la Cadena de Valor.	Plan de monitoreo de la Creación de Valor.
PROCESOS	Mejorar la gestión de Almacén.	Dias de inventario	Gestionar la distribución de Almacenes.	Plan de Gestión de Almacén.
PROCESOS	Mejorar la gestión de compras.	% de órdenes de compras atendidas conformemente.	Gestionar los Planes de Compra.	Plan de Gestión de Compra.
PROCESOS	Mejorar la gestión de distribución.	% de pedidos entregados satisfactoriamente en el tiempo previsto.	Gestionar la distribución del producto.	Plan de Gestión de Distribución.
PROCESOS	Mejorar la gestión de producción.	% de eficiencia de la Planificación de la Producción.	Gestionar la Planificación de la Producción.	Plan de Gestión de la Producción.
APRENDIZAJE	Capacitar y motivar a los trabajadores.	Test de Capacitación de los trabajadores.	Capacitar a los trabajadores de acuerdo a su perfil y necesidades de la empresa.	Programa de capacitación de empleados para toda la empresa.
APRENDIZAJE	Establecer la MOF y el Manual de Procedimientos para la empresa.	% de avance del MOF y del MP.	Capacitar a los trabajadores de la tarea asignada.	Plan de avance del MOF y MP.
APRENDIZAJE	Fortalecer las capacidades de gestión y liderazgo de los Gerentes y Dueños.	Test de Capacitación de la Gerencia.	Capacitar a la Gerencia según las necesidades de la empresa.	Programa de capacitación de la gerencia y dueños de la empresa.
APRENDIZAJE	Implementar un sistema de información	Índice de conectividad de la gerencia y operaciones.	Integración de proceso usando los medios de información.	Programa de integración de procesos logísticos de la empresa.
APRENDIZAJE	Implementar un sistema de seguridad dentro y fuera de la empresa.	Indice de hurtos en la empresa.	Implementar camaras de seguridad.	Plan de implementación de camaras de seguridad en la empresa.
APRENDIZAJE	Mejorar el Clima Laboral.	Índice de Clima Laboral.	Clima organizacional bueno.	Programa de Clima Organizacional.
APRENDIZAJE	Realizar alianzas estratégicas con nuestros Proveedores	Índice de Proveedores Estratégicos.	Establecimiento de Alianzas Estratégicas con el Proveedor.	Programa de Alianzas Estratégicas con el Proveedor.

Figura 112 Cuadro de perspectiva  
Adaptado por el autor de la empresa LINEA SPORT EIRL, 2016

En la Figura 112 se muestra los indicadores, inductores e iniciativas que se van a emplearon para lograr el objetivo estratégico de cada perspectiva.

### Cuadro de comparación de objetivos vs iniciativas

OBJETIVOS	INICIATIVAS	IMPORTEANCIA DE OBJETIVO		% OBJETIVOS																	
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18		
1	Aumentar las Ventas	9,00	5,36%	9	5	5	9	9	9	9	9	9	5	5	9	5	5	9	9		
2	Mejorar la rentabilidad de la empresa.	10,00	5,95%	9	5	5	9	9	9	9	9	9	5	9	5	9	9	9	9		
3	Minimizar los Costos.	9,00	5,36%	9	9	9	9	9	5	5	5	9	5	9	9	5	5	9	9		
4	Cumplir con las tendencias de moda deportiva	8,00	4,76%	3	3	5	3	5	9	5	9	3	5	9	9	5	5	9	5		
5	Mejorar la Gestión de Ventas	10,00	5,95%	9	5	3	5	5	9	9	9	9	5	5	9	5	9	9	9		
6	Realizar alianzas estratégicas con nuestros Clientes	7,00	4,17%	5	5	5	9	9	9	9	9	3	9	5	9	9	9	9	9		
7	Lograr la excelencia operativa	10,00	5,95%	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	5	5	9	5	9		
8	Mejorar la gestión de Almacén.	10,00	5,95%	9	9	9	9	5	9	9	9	9	9	5	9	9	5	5	9		
9	Mejorar la gestión de compras.	10,00	5,95%	9	9	9	5	9	5	9	5	9	9	9	3	9	5	5	9		
10	Mejorar la gestión de distribución.	10,00	5,95%	9	5	5	9	5	9	5	5	5	9	5	5	9	5	5	3		
11	Mejorar la gestión de producción.	10,00	5,95%	9	9	9	9	9	5	9	9	9	9	9	3	5	9	5	9		
12	Capacitar y motivar a los trabajadores.	10,00	5,95%	5	9	9	9	9	9	9	9	5	9	9	5	5	9	9	9		
13	Establecer la MOF y el Manual de Procedimientos para la empresa.	10,00	5,95%	9	9	9	9	9	9	9	9	5	9	5	5	9	9	9	3		
14	Fortalecer las capacidades de gestión y liderazgo de los Gerentes y Dueños.	10,00	5,95%	9	9	9	9	9	9	5	5	9	9	9	9	9	9	5	9		
15	Implementar un sistema de información	9,00	5,36%	9	9	9	9	9	9	5	5	5	5	5	5	9	9	5	9		
16	Implementar un sistema de seguridad dentro y fuera de la empresa.	10,00	5,95%	5	9	5	9	5	9	5	9	9	9	5	5	9	9	5	3		
17	Mejorar el Clima Laboral.	9,00	5,36%	9	9	9	9	9	9	5	5	5	5	5	5	9	9	5	3		
18	Realizar alianzas estratégicas con nuestros Proveedores	7,00	4,17%	5	9	9	9	5	5	3	3	5	5	3	9	5	5	5	3		

1	Importancia de las Iniciativas por objetivo	7,90	7,62	7,36	8,24	7,69	8,14	7,20	6,38	7,76	6,62	5,96	6,26	8,19	8,48	6,81	6,26	5,49	8,81
2	Relacion de la importancia de las Iniciativas por objetivo	6,03%	5,81%	5,61%	6,28%	5,86%	6,21%	5,49%	4,86%	5,92%	5,05%	4,55%	4,77%	6,24%	6,46%	5,18%	4,77%	4,18%	6,72%
3	Valor Max Asignado	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9

PRIORIDAD DE INICIATIVAS	Seguimiento	18	14	4	13	6	1	9	5	2	3	7	15	10	8	12	16	11	17
		Programa de integración de procesos logísticos de la empresa.	Programa de capacitación de la gerencia y dueños de la empresa.	Plan de Gestión de Distribución.	Programa de capacitación de empleados para toda la empresa.	Plan de Gestión de Ventas.	Plan de avance del MOF y MP.	Plan de Mejora de la Productividad.	Plan de Gestión de la Producción.	Plan de Gestión de Almacén.	Plan de Gestión de Compra.	Plan de Gestión del Costo de la Calidad.	Programa de Clima Organizacional.	Plan de monitoreo de la Creación de Valor.	Plan de implementación de camaras de seguridad en la empresa.	Programa de Alianzas Estratégicas con el Proveedor.	Programa de determinación de la Rentabilidad Empresarial.	Programa de Alianzas Estratégicas con el Cliente.	Programa de diseños de lanzamiento de moda deportiva.

Figura 113: Cuadro de comparación de objetivos vs iniciativas Adaptado por el autor de la empresa LINEA SPORT EIRL, 2016

La Figura 113 se realiza para determinar el nivel de prioridad de todas las iniciativas que se tienen para los objetivos, de tal forma que para este caso las tres iniciativas más importantes son: Programa de integración de los procesos logísticos, programa de capacitación de la Gerencia y plan de gestión de distribución con una importancia de iniciativas de 8.81, 8.48 y 8.24 respectivamente.

### Seguimiento de las iniciativas estratégicas

#### a) Programa de integración de los procesos logísticos

	ACTIVIDAD + -	Responsable	Fecha Inicio	Duración	Fecha Fin
			03/04/2013		20/08/2013
1	Determinar la información que el sistema va a abarcar.	Gerencia y Asistente de Administración	03/04/2013	35	07/05/2013
2	Cotización para el desarrollo del sistema.	Gerencia y Asistente de Administración	08/05/2013	8	15/05/2013
3	Selección del proveedor del sistema.	Gerencia y Asistente de Administración	16/05/2013	2	17/05/2013
4	Instalación y puesta en marcha del sistema.	Asistente de Administración	18/05/2013	95	20/08/2013

Figura 114: Cronograma de actividades para el programa de integración de los procesos logísticos  
Adaptado por el autor de la empresa LINEA SPORT EIRL, 2016

#### b) Programa de capacitación para la Gerencia y Dueños de la empresa

	ACTIVIDAD + -	Responsable	Fecha Inicio	Duración	Fecha Fin
			21/08/2013		28/11/2013
1	Detección de las necesidades de la Gerencia y Dueños para aplicarlas en la empresa.	Gerencia y Asistente de administración.	21/08/2013	20	09/09/2013
2	Clasificación de las necesidades encontradas.	Asistente de administración	10/09/2013	15	24/09/2013
3	Establecer los objetivos de la capacitación.	Asistente de administración	25/09/2013	5	29/09/2013
4	Inicio y fin de la capacitación.	Asistente de administración	30/09/2013	60	28/11/2013

Figura 115: Cronograma de actividades para el programa de capacitación para la Gerencia y Dueños de la empresa  
Adaptado por el autor de la empresa LINEA SPORT EIRL, 2016

## c) Plan de gestión de distribución

	ACTIVIDAD + -	Responsable	Fecha Inicio	Duración	Fecha Fin
			05/06/2013		08/08/2013
1	Establecer las necesidades que existen en la empresa respecto a la distribución.	Asistente de administración	05/06/2013	30	04/07/2013
2	Discusión de necesidades encontradas.	Gerencia y asistente de administración.	05/07/2013	5	09/07/2013
3	Clasificación de las necesidades aprobadas por la Gerencia.	Asistente de administración	10/07/2013	15	24/07/2013
4	Elaboración final de la Gestión de Distribución.	Asistente de administración	25/07/2013	15	08/08/2013

Figura 116: Cronograma de actividades para el plan de gestión de distribución

Adaptado por el autor de la empresa LINEA SPORT EIRL, 2016

## d) Programa de capacitación para los empleados de la empresa

	ACTIVIDAD + -	Responsable	Fecha Inicio	Duración	Fecha Fin
			05/06/2013		08/08/2013
1	Establecer las necesidades que existen en la empresa respecto a las ventas.	Jefe de Ventas	05/06/2013	30	04/07/2013
2	Discusión de necesidades encontradas.	Jefe de ventas y asistente de administración	05/07/2013	5	09/07/2013
3	Clasificación de las necesidades aprobadas por el jefe de ventas.	Asistente de administración	10/07/2013	15	24/07/2013
4	Elaboración final de la Gestión de Ventas.	Asistente de administración	25/07/2013	15	08/08/2013

Figura 117: Cronograma de actividades para el programa de capacitación para los empleados

Adaptado por el autor de la empresa LINEA SPORT EIRL, 2016

## e) Plan de gestión de venta

	ACTIVIDAD + -	Responsable	Fecha Inicio	Duración	Fecha Fin
			05/06/2013		08/08/2013
1	Establecer las necesidades que existen en la empresa respecto a las ventas.	Jefe de Ventas	05/06/2013	30	04/07/2013
2	Discusión de necesidades encontradas.	Jefe de ventas y asistente de administración	05/07/2013	5	09/07/2013
3	Clasificación de las necesidades aprobadas por el jefe de ventas.	Asistente de administración	10/07/2013	15	24/07/2013
4	Elaboración final de la Gestión de Ventas.	Asistente de administración	25/07/2013	15	08/08/2013

Figura 118: Cronograma de actividades para el plan de gestión de venta

Adaptado por el autor de la empresa LINEA SPORT EIRL, 2016

## f) Plan de avance del MOF y Manual de Procedimientos

	ACTIVIDAD + -	Responsable	Fecha Inicio	Duración	Fecha Fin
			30/08/2013		29/11/2013
1	Elaboración de formatos del MOF y MP para que todos los trabajadores ingresen información acerca de las actividades que realizan en la empresa.	Asistente de Administración	30/08/2013	2	31/08/2013
2	Presentación y aprobación de los formatos del MOF y MP por parte de la Gerencia.	Asistente de Administración	01/09/2013	1	01/09/2013
3	Llenado de los formatos del MOF y MP por parte de los trabajadores.	Todos los trabajadores	02/09/2013	6	07/09/2013
4	Elaboración y ajuste del MOF y MP en Documentación virtual.	Asistente de Administración	08/09/2013	45	22/10/2013
5	Presentación del MOF y MP a la Gerencia y Dueños de la empresa.	Asistente de Administración	23/10/2013	3	25/10/2013
6	Primera presentación del MOF y MP a la Gerencia y Dueños de la empresa.	Asistente de Administración	03/11/2013	2	04/11/2013
7	Levantamiento de observaciones de la primera presentación apreciadas por la Gerencia y Dueños.	Asistente de Administración	05/11/2013	11	15/11/2013
8	Segunda presentación del MOF y MP a la Gerencia y Dueños de la empresa.	Asistente de Administración	16/11/2013	2	17/11/2013
9	Levantamiento de observaciones de la segunda presentación apreciadas por la Gerencia y Dueños.	Asistente de Administración	18/11/2013	8	25/11/2013
10	Presentación final del MOF y MP.	Asistente de Administración	26/11/2013	3	28/11/2013
11	Aprobación e impresión del MOF y MP	Asistente de Administración	29/11/2013	1	29/11/2013

Figura 119: Cronograma de actividades para el plan de avance del MOF y Manual de Procedimientos

Adaptado por el autor de la empresa LINEA SPORT EIRL, 2016

## g) Plan de mejora de la productividad

	ACTIVIDAD + -	Responsable	Fecha Inicio	Duración	Fecha Fin
			01/06/2013		01/08/2013
1	Realizar una lista de todos los costos en los que incurre la empresa.	Asistente de administración.	01/06/2013	15	15/06/2013
2	Categorizar los costos.	Asistente de administración.	16/06/2013	14	29/06/2013
3	Evaluar nuevos costos de acuerdo a las nuevas cotizaciones emitidas por los nuevos proveedores.	Asistente de administración.	30/06/2013	20	19/07/2013
4	Aprobación de las nuevas estructuras de costos por parte del gerente.	Asistente de administración y Gerencia.	20/07/2013	3	22/07/2013
5	Seguimiento a las nuevas estructuras de costos.	Asistente de administración.	23/07/2013	10	01/08/2013

Figura 120: Cronograma de actividades para el plan de mejora de la productividad

Adaptado por el autor de la empresa LINEA SPORT EIRL, 2016

## h) Plan de gestión de la producción

	ACTIVIDAD + -	Responsable	Fecha Inicio	Duración	Fecha Fin
			05/06/2013		14/09/2013
1	Establecer las necesidades que existen en la empresa respecto a Producción.	Gerencia y asistente de administración	05/06/2013	30	04/07/2013
2	Discusión de las necesidades encontradas.	Gerencia y asistente de administración	10/09/2013	5	14/09/2013
3	Clasificación de las necesidades aprobadas por la Gerencia.	Asistente de administración	10/07/2013	15	24/07/2013
4	Elaboración de las funciones de la Gestión de Producción.	Asistente de administración	25/07/2013	15	08/08/2013

Figura 121 Cronograma de actividades para el plan de gestión de la producción

Adaptado por el autor de la empresa LINEA SPORT EIRL, 2016

## i) Plan de gestión de almacén

	ACTIVIDAD + -	Responsable	Fecha Inicio	Duración	Fecha Fin
			05/06/2013		21/08/2013
1	Establecer las necesidades que existen en la empresa respecto a la distribución.	Gerencia y asistente de administración.	05/06/2013	32	06/07/2013
2	Discusión de las necesidades encontradas.	Gerencia y asistente de administración.	17/07/2013	4	20/07/2013
3	Clasificación de las necesidades aprobadas por la Gerencia.	Asistente de administración	21/07/2013	15	04/08/2013
4	Elaboración de las funciones de la Gestión de Almacén.	Asistente de administración	05/08/2013	17	21/08/2013

Figura 122: Cronograma de actividades para el plan de gestión de almacén  
Adaptado por el autor de la empresa LINEA SPORT EIRL, 2016

## j) Plan de gestión de compra

	ACTIVIDAD + -	Responsable	Fecha Inicio	Duración	Fecha Fin
			25/06/2013		28/08/2013
1	Establecer las necesidades que existen en la empresa respecto a la distribución.	Gerencia y asistente de administración.	25/06/2013	30	24/07/2013
2	Discusión de las necesidades encontradas.	Gerencia y asistente de administración.	25/07/2013	5	29/07/2013
3	Clasificación de las necesidades aprobadas por la Gerencia.	Asistente de administración.	30/07/2013	15	13/08/2013
4	Elaboración de las funciones de la Gestión de Compra.	Asistente de administración.	14/08/2013	15	28/08/2013

Figura 123: Cronograma de actividades para el plan de gestión compras  
Adaptado por el autor de la empresa LINEA SPORT EIRL, 2016

## k) Plan de gestión del costo de la calidad

	ACTIVIDAD + -	Responsable	Fecha Inicio	Duración	Fecha Fin
			01/05/2013		03/08/2013
1	Establecer las necesidades en el área de ventas.	Jefe de ventas	01/05/2013	30	30/05/2013
2	Crear una data de las quejas de los clientes de acuerdo a mala atención o a prendas defectuosas.	Jefe de ventas	31/05/2013	30	29/06/2013
3	Reportar al administrador la data elaborada	Jefe de ventas	30/06/2013	15	14/07/2013
4	Corregir los inconvenientes.	Jefe de ventas	15/07/2013	20	03/08/2013

Figura 124: Cronograma de actividades para el plan de gestión del costo de la calidad

Adaptado por el autor de la empresa LINEA SPORT EIRL, 2016

## l) Programa de clima organizacional

	ACTIVIDAD + -	Responsable	Fecha Inicio	Duración	Fecha Fin
			31/08/2013		18/12/2013
1	Establecer los objetivos a lograr respecto al clima de trabajo en la empresa.	Asistente de administración	31/08/2013	30	29/09/2013
2	Establecer un cronograma para el dictado de charlas en la empresa	Asistente de administración	30/09/2013	30	29/10/2013
3	Realizar las charlas según el cronograma	Administrador junto a la Gerencia	30/10/2013	30	28/11/2013
4	Realizar un test al final para ver los cambios en el clima de trabajo.	Asistente de administración	29/11/2013	20	18/12/2013

Figura 125: Cronograma de actividades para el programa de clima organizacional

Adaptado por el autor de la empresa LINEA SPORT EIRL, 2016

## m) Plan de monitoreo de la creación de valor

	ACTIVIDAD + -	Responsable	Fecha Inicio	Duración	Fecha Fin
			01/09/2013		13/01/2014
1	Establecer los objetivos que la empresa requiere para lograr la excelencia operativa.	Gerencia y Administrador.	01/09/2013	45	15/10/2013
2	Evaluar el cumplimiento de los indicadores establecidos para cumplir con los objetivos de la empresa.	Asistente de administración	16/10/2013	30	14/11/2013
3	Elaborar planes de acción que permitan alcanzar los objetivos de la empresa.	Administrador y asistente de administración.	15/11/2013	30	14/12/2013
4	Ejecutar los planes realizados.	Asistente de administración	15/12/2013	30	13/01/2014

Figura 126: Cronograma de actividades para el plan de monitoreo de la creación de valor

Adaptado por el autor de la empresa LINEA SPORT EIRL, 2016

## n) Plan de implementación de cámaras de seguridad

	ACTIVIDAD + -	Responsable	Fecha Inicio	Duración	Fecha Fin
			24/05/2013		01/07/2013
1	Buscar a los proveedores de cámaras de seguridad.	Administrador	01/06/2013	20	20/06/2013
2	Evaluar presupuestos recepcionados.	Administrador	21/06/2013	3	23/06/2013
3	Llamar al proveedor y establecer los lugares en los cuales la empresa necesita las cámaras.	Administrador	24/05/2013	3	26/05/2013
4	Instalación y prueba de las cámaras	Proveedor de cámaras	27/06/2013	5	01/07/2013

Figura 127: Cronograma de actividades para el plan de implementación de cámaras de seguridad

Adaptado por el autor de la empresa LINEA SPORT EIRL, 2016

## o) Programa de alianzas estratégicas con los proveedores

	ACTIVIDAD + -	Responsable	Fecha Inicio	Duración	Fecha Fin
			01/09/2013		02/02/2014
1	Establecer la lista de proveedores claves.	Administrador	01/09/2013	20	20/09/2013
2	Elaborar planes de acción a ejecutar con los proveedores.	Administrador	21/09/2013	30	20/10/2013
3	Programar una reunión individual con cada proveedor para indicarle los logros que la alianza podría lograr.	Gerencia	21/10/2013	60	19/12/2013
4	Ejecutar los planes	Administrador	20/12/2013	45	02/02/2014

Figura 128: Cronograma de actividades para el programa de alianzas estratégicas con los proveedores

Adaptado por el autor de la empresa LINEA SPORT EIRL, 2016

## p) Programa de determinación de la rentabilidad empresarial

	ACTIVIDAD + -	Responsable	Fecha Inicio	Duración	Fecha Fin
			01/09/2013		02/09/2013
1	Pedir el reporte de ventas de los periodos en los cuales se van a determinar.	Gerencia	01/09/2013	1	01/09/2013
2	Realizar la fórmula de cálculo e interpretación.	Gerencia	01/09/2013	1	01/09/2013
3	Verificación de los valores.	Gerencia	02/09/2013	1	02/09/2013

Figura 129 Cronograma de actividades para el programa de determinación de la rentabilidad empresarial

Adaptado por el autor de la empresa LINEA SPORT EIRL, 2016

## q) Programa de alianzas estratégicas con los clientes

	ACTIVIDAD + -	Responsable	Fecha Inicio	Duración	Fecha Fin
			01/08/2013		18/12/2013
1	Establecer la lista de clientes mayoristas claves.	Jefe de ventas	01/08/2013	5	05/08/2013
2	Elaborar planes de acción a ejecutar con los clientes.	Jefe de ventas	06/08/2013	30	04/09/2013
3	Programar una reunión individual con cada proveedor para indicarle los logros que la alianza podría lograr.	Gerencia	05/09/2013	60	03/11/2013
4	Ejecutar los planes.	Jefe de ventas	04/11/2013	45	18/12/2013

Figura 130: Cronograma de actividades para el programa de alianzas estratégicas con el cliente

Adaptado por el autor de la empresa LINEA SPORT EIRL, 2016

## r) Programa de diseños de lanzamiento de moda deportiva

	ACTIVIDAD + -	Responsable	Fecha Inicio	Duración	Fecha Fin
			01/05/2013		07/05/2013
1	Establecer el modelo nuevo a confeccionar.	Gerencia y jefe de ventas	01/05/2013	2	02/05/2013
2	Mandar a crear el molde.	Administrador	03/05/2013	2	04/05/2013
3	Mandar a confeccionar la muestra.	Gerencia	05/05/2013	3	07/05/2013

Figura 131: Cronograma de actividades para el programa de diseños de lanzamiento de moda deportiva

Adaptado por el autor de la empresa LINEA SPORT EIRL, 2016

## Cuadro de perspectiva

Tabla 38  
Cuadro de mando integral

Perspectiva	Objetivo Estrategico	Indicador	Tipo	Semaforos			
				Peligro	Precaucion	Meta	Ideal
FINANZAS	Aumentar las Ventas	Costos de Calidad.	Decreciente	> 19000,00	19000,00	15000,00	10000,00
FINANZAS	Mejorar la rentabilidad de la empresa.	Rentabilidad Empresarial.	Creciente	< 4,00	4,00	5,00	6,00
FINANZAS	Minimizar los Costos.	Índice de Productividad.	Creciente	< 2,00	2,00	3,00	5,00
CLIENTES	Cumplir con las tendencias de moda deportiva	% de nuevos modelos deportivos.	Creciente	< 80,00	80,00	90,00	100,00
CLIENTES	Mejorar la Gestión de Ventas	Índice de la Eficiencia de Ventas.	Creciente	< 70,00	70,00	80,00	100,00
CLIENTES	Realizar alianzas estratégicas con nuestros Clientes	% de clientes estratégicos	Creciente	< 25,00	25,00	35,00	50,00
PROCESOS	Lograr la excelencia operativa	Índice de creación de valor de la Cadena de Valor.	Creciente	< 70,00	70,00	80,00	100,00
PROCESOS	Mejorar la gestión de Almacén.	Días de inventario	Decreciente	> 20,00	20,00	15,00	10,00
PROCESOS	Mejorar la gestión de compras.	% de órdenes de compras atendidas conformemente.	Creciente	< 80,00	80,00	90,00	100,00
PROCESOS	Mejorar la gestión de distribución.	% de pedidos entregados satisfactoriamente en el tiempo previsto.	Creciente	< 80,00	80,00	90,00	100,00
PROCESOS	Mejorar la gestión de producción.	% de eficiencia de la Planificación de la Producción.	Creciente	< 80,00	80,00	90,00	100,00
APRENDIZAJE	Capacitar y motivar a los trabajadores.	Test de Capacitación de los trabajadores.	Creciente	< 55,00	55,00	65,00	80,00
APRENDIZAJE	Establecer la MOF y el Manual de Procedimientos para la empresa.	% de avance del MOF y del MP.	Creciente	< 75,00	75,00	100,00	100,00
APRENDIZAJE	Fortalecer las capacidades de gestión y liderazgo de los Gerentes y Dueños.	Test de Capacitación de la Gerencia.	Creciente	< 60,00	60,00	90,00	100,00
APRENDIZAJE	Implementar un sistema de información	Índice de conectividad de la gerencia y operaciones.	Creciente	< 90,00	90,00	100,00	100,00
APRENDIZAJE	Implementar un sistema de seguridad dentro y fuera de la empresa.	Índice de hurtos en la empresa.	Decreciente	> 20,00	20,00	10,00	0,00
APRENDIZAJE	Mejorar el Clima Laboral.	Índice de Clima Laboral.	Creciente	< 50,00	50,00	70,00	100,00
APRENDIZAJE	Realizar alianzas estratégicas con nuestros Proveedores	Índice de Proveedores Estratégicos.	Creciente	< 20,00	20,00	50,00	100,00

Adaptado por el autor de la empresa LINEA SPORT EIRL, 2016

## Anexo 8: Gestión de talento humano y evaluación 360°

Evaluación de cada competencia respecto a cada comportamiento en el grado que se determinó

Comportamiento	Evaluación		Meta	GAP	
Comparte información relevante con su gente.	Altamente Competente (Grado B)	>= 50.01% <= 75.00%	70.00%	75.00%	-5.00%
Escucha al otro poniéndose en su lugar para comprender lo que está pensando y lo que está sintiendo.	Competente (Grado C)	>= 25.01% <= 50.00%	40.00%	75.00%	-35.00%
Transmite sus mensajes e ideas claramente en todos los niveles de La empresa.	Altamente Competente (Grado B)	>= 50.01% <= 75.00%	70.00%	75.00%	-5.00%
Transmite a sus colaboradores sus objetivos y los resultados esperados para su trabajo, con el detalle y la claridad que requieren.	Altamente Competente (Grado B)	>= 50.01% <= 75.00%	72.00%	75.00%	-3.00%
Se preocupa porque sus mensajes hayan sido claros y comprendidos.	Altamente Competente (Grado B)	>= 50.01% <= 75.00%	70.00%	75.00%	-5.00%
Trata con respeto a sus pares y colaboradores, manifestando su disposición para escuchar a los demás.	Competente (Grado C)	>= 25.01% <= 50.00%	45.00%	75.00%	-30.00%
Organiza mentalmente La información brindada por su interlocutor y verifica que el mensaje que ha captado es correcto.	Altamente Competente (Grado B)	>= 50.01% <= 75.00%	65.00%	75.00%	-10.00%
Hace presentaciones eficaces tanto verbalmente como por escrito.	Altamente Competente (Grado B)	>= 50.01% <= 75.00%	68.00%	75.00%	-7.00%
Ajusta su manera de expresarse teniendo en cuenta las particularidades de sus oyentes.	Competente (Grado C)	>= 25.01% <= 50.00%	40.00%	75.00%	-35.00%
Da retroalimentación a sus colaboradores para orientar su desarrollo y desempeño.	Altamente Competente (Grado B)	>= 50.01% <= 75.00%	69.00%	75.00%	-6.00%
<b>Total</b>			<b>60.90%</b>		

Figura 132: Evaluación de competencia y comportamiento 1  
Adaptado por el autor de la empresa LINEA SPORT EIRL, 2016

Comportamiento	Evaluación		Meta	GAP	
Define objetivos claros y diseña procesos adecuados, prácticos y operables, en beneficio de todos.	Competente (Grado C)	>= 25.01% <= 50.00%	45.00%	70.00%	-25.00%
Maneja equipos de trabajo altamente eficientes, en los que promueve la mejora continua de procesos y servicios.	Altamente Competente (Grado B)	>= 50.01% <= 75.00%	62.00%	70.00%	-8.00%
Genera mecanismos de intercambio y aprovechamiento del conocimiento y expertise de cada miembro del equipo, logrando la generación de nuevos conocimientos, de mayor sofisticación y nivel profesional.	Altamente Competente (Grado B)	>= 50.01% <= 75.00%	66.00%	70.00%	-4.00%
Está atento a la dirección de la organización, y orienta y da coaching a los miembros del equipo para actualizarlos y desarrollarlos, con el fin de acrecentar sus capacidades para enfrentar los desafíos por venir.	Altamente Competente (Grado B)	>= 50.01% <= 75.00%	60.00%	70.00%	-10.00%
Posee amplio conocimiento del negocio y de su área de especialización, y comparte su conocimiento con pares y subordinados.	Altamente Competente (Grado B)	>= 50.01% <= 75.00%	64.00%	70.00%	-6.00%
Diseña e instrumenta prácticas sencillas y equilibradas, aprovechando el conocimiento propio y de su gente.	Altamente Competente (Grado B)	>= 50.01% <= 75.00%	65.00%	70.00%	-5.00%
Proyecta y pone en marcha mecanismos de seguimiento y control de la gestión, orientados a la medición de su calidad.	Competente (Grado C)	>= 25.01% <= 50.00%	38.00%	70.00%	-32.00%
Elabora e implementa soluciones prácticas y operables en beneficio de clientes internos y externos, y en pos del logro de los objetivos organizacionales.	Altamente Competente (Grado B)	>= 50.01% <= 75.00%	55.00%	70.00%	-15.00%
<b>Total</b>			<b>56.88%</b>		

Figura 133: Evaluación de competencia y comportamiento 2  
Adaptado por el autor de la empresa LINEA SPORT EIRL, 2016

Comportamiento	Evaluación		Meta	GAP	
Comparte sus experiencias con los otros y promueve en los demás actitudes similares.	Altamente Competente (Grado B)	>= 50.01% <= 75.00%	58.00%	65.00%	-7.00%
Está abierto a brindar ayuda y a recibirla.	Altamente Competente (Grado B)	>= 50.01% <= 75.00%	60.00%	65.00%	-5.00%
Participa con entusiasmo en actividades de equipo.	Competente (Grado C)	>= 25.01% <= 50.00%	40.00%	65.00%	-25.00%
Demuestra una actitud positiva para con sus compañeros y genera confianza.	Altamente Competente (Grado B)	>= 50.01% <= 75.00%	70.00%	65.00%	5.00%
Busca ayuda entre sus pares y la brinda abiertamente cuando se le pide colaboración o alguna sugerencia.	Altamente Competente (Grado B)	>= 50.01% <= 75.00%	72.00%	65.00%	7.00%
<b>Total</b>			<b>60.00%</b>		

Figura 134: Evaluación de competencia y comportamiento 3  
Adaptado por el autor de la empresa LINEA SPORT EIRL, 2016

Comportamiento	Evaluación		Meta	GAP	
Es metódico, sistemático y organizado, y actúa en consecuencia.	Competente (Grado C)	>= 25.01% <= 50.00%	50.00%	70.00%	-20.00%
Establece objetivos parciales y puntos importantes de control, cuyo cumplimiento verifica a medida que avanzan los proyectos, instrumentando las herramientas de verificación que correspondan.	Altamente Competente (Grado B)	>= 50.01% <= 75.00%	55.00%	70.00%	-15.00%
Documenta lo acordado sobre metas y objetivos y distribuye la información entre todos los implicados en el proyecto.	Altamente Competente (Grado B)	>= 50.01% <= 75.00%	57.00%	70.00%	-13.00%
Se toma tiempo para planear cada una de las tareas y proyectos a su cargo y establece un plan de acción y un plan de seguimiento, fijando fechas para cada tarea.	Competente (Grado C)	>= 25.01% <= 50.00%	45.00%	70.00%	-25.00%
Distribuye adecuadamente las tareas y los recursos humanos y técnicos.	Modelo de Rol (Grado A)	>= 75.01% <= 100.00%	82.00%	70.00%	12.00%
Establece prioridades y plazos para el cumplimiento de los objetivos.	Modelo de Rol (Grado A)	>= 75.01% <= 100.00%	78.00%	70.00%	8.00%
Maneja el tiempo eficientemente, y es capaz de participar paralelamente de diferentes proyectos.	Modelo de Rol (Grado A)	>= 75.01% <= 100.00%	81.00%	70.00%	11.00%
<b>Total</b>			<b>64.00%</b>		

Figura 135: Evaluación de competencia y comportamiento 4  
Adaptado por el autor de la empresa LINEA SPORT EIRL, 2016

Comportamiento	Evaluación		Meta	GAP	
Anima y motiva a los demás.	Modelo de Rol (Grado A)	>= 75.01% <= 100.00%	78.00%	72.00%	6.00%
Desarrolla el espíritu de equipo.	Altamente Competente (Grado B)	>= 50.01% <= 75.00%	72.00%	72.00%	0.00%
Actúa para generar un ambiente de trabajo amistoso, de buen clima y cooperación.	Modelo de Rol (Grado A)	>= 75.01% <= 100.00%	76.00%	72.00%	4.00%
Implementa adecuadamente modalidades alternativas de trabajo en equipo que añaden valor a los resultados grupales.	Altamente Competente (Grado B)	>= 50.01% <= 75.00%	68.00%	72.00%	-4.00%
Resuelve los conflictos de su equipo.	Modelo de Rol (Grado A)	>= 75.01% <= 100.00%	83.00%	72.00%	11.00%
<b>Total</b>			<b>75.40%</b>		

Figura 136: Evaluación de competencia y comportamiento 5  
Adaptado por el autor de la empresa LINEA SPORT EIRL, 2016

Comportamiento	Evaluación			Meta	GAP
Promueve en sus equipos la actitud de buscar información sobre necesidades latentes o potenciales de los clientes.	Altamente Competente (Grado B)	>= 50.01% <= 75.00%	56.00%	75.00%	-19.00%
Indaga más allá de las necesidades manifiestas o actuales de los clientes, tanto internos como externos.	Altamente Competente (Grado B)	>= 50.01% <= 75.00%	51.00%	75.00%	-24.00%
Adecua productos y servicios a las necesidades tanto actuales como potenciales de sus clientes.	Modelo de Rol (Grado A)	>= 75.01% <= 100.00%	83.00%	75.00%	8.00%
Ayuda a sus clientes a detectar necesidades no manifiestas o potenciales.	Altamente Competente (Grado B)	>= 50.01% <= 75.00%	53.00%	75.00%	-22.00%
Genera ambientes y procesos de trabajo que cuidan y atienden al cliente interno.	Altamente Competente (Grado B)	>= 50.01% <= 75.00%	74.00%	75.00%	-1.00%
<b>Total</b>			<b>63.40%</b>		

Figura 137: Evaluación de competencia y comportamiento 6  
Adaptado por el autor de la empresa LINEA SPORT EIRL, 2016

Comportamiento	Evaluación			Meta	GAP
Conoce los productos de la organización, sus ventajas y desventajas en relación con los de la competencia.	Altamente Competente (Grado B)	>= 50.01% <= 75.00%	73.00%	65.00%	8.00%
Conoce las tendencias del mercado para los productos de su organización.	Modelo de Rol (Grado A)	>= 75.01% <= 100.00%	76.00%	65.00%	11.00%
Maneja eficientemente las objeciones de los clientes a los productos ofrecidos.	Altamente Competente (Grado B)	>= 50.01% <= 75.00%	58.00%	65.00%	-7.00%
Realiza propuestas de mejora a los productos y servicios que brinda la empresa.	Altamente Competente (Grado B)	>= 50.01% <= 75.00%	63.00%	65.00%	-2.00%
Puede exponer los beneficios, las ventajas y desventajas de los productos.	Altamente Competente (Grado B)	>= 50.01% <= 75.00%	72.00%	65.00%	7.00%
Conoce ampliamente la competencia y sus productos.	Modelo de Rol (Grado A)	>= 75.01% <= 100.00%	79.00%	65.00%	14.00%
Se preocupa por buscar oportunidades en el mercado para los productos de la empresa.	Altamente Competente (Grado B)	>= 50.01% <= 75.00%	58.00%	65.00%	-7.00%
Implementa herramientas para verificar el grado de satisfacción de los clientes sobre los productos de la organización.	Competente (Grado C)	>= 25.01% <= 50.00%	46.00%	65.00%	-19.00%
<b>Total</b>			<b>65.63%</b>		

Figura 138: Evaluación de competencia y comportamiento 7  
Adaptado por el autor de la empresa LINEA SPORT EIRL, 2016

Comportamiento	Evaluación			Meta	GAP
Se interesa y preocupa por capacitarse en aquello que se relaciona directamente con su área de trabajo.	Competente (Grado C)	>= 25.01% <= 50.00%	42.00%	60.00%	-18.00%
Es permeable a incorporar nuevas formas de trabajo revisando y modificando con éxito su habitual modo de proceder.	Altamente Competente (Grado B)	>= 50.01% <= 75.00%	52.00%	60.00%	-8.00%
Está siempre atento a su entorno y abierto a cambios que puedan contribuir a su desempeño y al de su área de trabajo.	Altamente Competente (Grado B)	>= 50.01% <= 75.00%	73.00%	60.00%	13.00%
Valora a su entorno y escucha tanto a pares como superiores en quienes reconoce mayor experiencia o capacitación respecto a algún tema.	Modelo de Rol (Grado A)	>= 75.01% <= 100.00%	76.00%	60.00%	16.00%
Alienta a su entorno a actualizarse constantemente.	Altamente Competente (Grado B)	>= 50.01% <= 75.00%	58.00%	60.00%	-2.00%
Es pragmático frente a modos de proceder y nueva información disponible, seleccionando con facilidad aquello viable de aplicarse con eficacia en la práctica de aquello netamente abstracto por ser teórico.	Altamente Competente (Grado B)	>= 50.01% <= 75.00%	53.00%	60.00%	-7.00%
Valora tanto la capacitación como aquello que pueda aprovechar del entorno, para encontrar nuevas herramientas o conceptos en su trabajo.	Competente (Grado C)	>= 25.01% <= 50.00%	43.00%	60.00%	-17.00%
<b>Total</b>			<b>56.71%</b>		

Figura 139: Evaluación de competencia y comportamiento 8  
Adaptado por el autor de la empresa LINEA SPORT EIRL, 2016

Comportamiento	Evaluación			Meta	GAP
Toma decisiones en momentos de crisis, tratando de anticiparse a las situaciones problemáticas que puedan surgir en el corto plazo.	Altamente Competente (Grado B)	>= 50.01% <= 75.00%	64.00%	50.00%	14.00%
Actúa rápida y decididamente en una crisis, cuando lo normal sería esperar, analizar y ver si se resuelve sola.	Altamente Competente (Grado B)	>= 50.01% <= 75.00%	56.00%	50.00%	6.00%
Plantea distintos enfoques para enfrentar un problema.	Altamente Competente (Grado B)	>= 50.01% <= 75.00%	73.00%	50.00%	23.00%
Es participativo, aporta ideas y estimula a su gente para que actúe de la misma forma.	Modelo de Rol (Grado A)	>= 75.01% <= 100.00%	76.00%	50.00%	26.00%
<b>Total</b>			<b>67.25%</b>		

Figura 140: Evaluación de competencia y comportamiento 9  
Adaptado por el autor de la empresa LINEA SPORT EIRL, 2016

Comportamiento	Evaluación			Meta	GAP
Comprende rápidamente las nuevas necesidades que se generan internamente, a medida que sus superiores le informan sobre los cambios de situación o contexto.	Altamente Competente (Grado B)	>= 50.01% <= 75.00%	57.00%	45.00%	12.00%
Tiene adecuado criterio y sentido común, como para aplicar las normas y políticas adecuadas a cada situación, a medida que se generan los cambios, y sin perder de vista los nuevos objetivos organizacionales.	Altamente Competente (Grado B)	>= 50.01% <= 75.00%	65.00%	45.00%	20.00%
Tiene habilidad para generar respuestas nuevas o adaptar soluciones conocidas, a nuevas situaciones.	Altamente Competente (Grado B)	>= 50.01% <= 75.00%	58.00%	45.00%	13.00%
Orienta su acción y la del grupo a adaptarse rápidamente a los cambios. Promueve la integración de ideas y criterios diversos en pos de objetivos de mejora.	Altamente Competente (Grado B)	>= 50.01% <= 75.00%	69.00%	45.00%	24.00%
<b>Total</b>			<b>62.25%</b>		

Figura 141: Evaluación de competencia y comportamiento 10  
Adaptado por el autor de la empresa LINEA SPORT EIRL, 2016

### Competencia y su comportamiento de acuerdo al grado propuesto en la competencia por puesto.

Feedback sobre : Competencias orientadas al trabajo						
Ver Escalas Ver Gráfica						
Competencia	Grado	Meta	Logro	Grado	GAP	
1 Aprendizaje continuo	Grado C	45.00%	61.25%	Grado B	16.25%	
2 Autocontrol	Grado A	85.00%	91.25%	Grado A	6.25%	
3 Búsqueda de información	Grado B	68.00%	53.75%	Grado B	-14.25%	
4 Calidad del trabajo	Grado B	70.00%	57.50%	Grado B	-12.50%	
5 Capacidad de planificación y de organización	Grado B	72.00%	61.25%	Grado B	-10.75%	
6 Comunicación	Grado A	85.00%	88.75%	Grado A	3.75%	
7 Habilidad analítica	Grado B	68.00%	80.00%	Grado A	12.00%	
8 Integridad	Grado B	75.00%	57.50%	Grado B	-17.50%	
9 Liderazgo	Grado B	70.00%	87.50%	Grado A	17.50%	
10 Modalidades de contacto	Grado B	70.00%	67.50%	Grado B	-2.50%	
11 Negociación	Grado B	72.00%	85.00%	Grado A	13.00%	
12 Orientación a los resultados	Grado C	50.00%	67.50%	Grado B	17.50%	
13 Perseverancia	Grado B	68.00%	70.83%	Grado B	2.83%	
14 Temple	Grado A	80.00%	66.25%	Grado B	-13.75%	

¿Quiénes dan el Feedback?		
Nombre	Posición	Relación
1 Jimmy Valle	Administrador	
2 Lizeth Valle	Jefe de Ventas	
3 Jaime Valle	Jefe de Almacén	

Figura 142: Competencia por puesto de trabajo: Gerencia general  
Adaptado por el autor de la empresa LINEA SPORT EIRL, 2016

Feedback sobre : Competencias orientadas al trabajo

Ver Escalas Ver Gráfica

Competencia	Grado	Meta	Logro	Grado	GAP
1 Adaptabilidad al cambio	Grado B	70.00%	82.50%	Grado A	12.50%
2 Apoyo a los compañeros	Grado B	67.00%	77.50%	Grado A	10.50%
3 Búsqueda de información	Grado C	45.00%	63.75%	Grado B	18.75%
4 Calidad del trabajo	Grado B	72.00%	66.25%	Grado B	-5.75%
5 Capacidad de planificación y de organización	Grado C	45.00%	60.00%	Grado B	15.00%
6 Comunicación	Grado B	60.00%	58.75%	Grado B	-1.25%
7 Habilidad analítica	Grado C	48.00%	56.25%	Grado B	8.25%
8 Iniciativa	Grado D	25.00%	48.44%	Grado C	23.44%
9 Orientación a los resultados	Grado C	45.00%	61.25%	Grado B	16.25%
10 Perseverancia	Grado B	65.00%	68.75%	Grado B	3.75%
11 Tolerancia a la presión	Grado B	70.00%	75.00%	Grado B	5.00%
12 Trabajo en equipo	Grado C	48.00%	63.75%	Grado B	15.75%

¿Quiénes dan el Feedback? - +

Nombre	Posición	Relación
1 Jimmy Valle	Administrador	
2 Jaime Valle	Jefe de Almacen	
3 Lizeth Valle	Jefe de Ventas	

Figura 143: Competencia por puesto de trabajo: Asistente de administrador  
Adaptado por el autor de la empresa LINEA SPORT EIRL, 2016

Feedback sobre : Competencias orientadas al trabajo

Ver Escalas Ver Gráfica

Competencia	Grado	Meta	Logro	Grado	GAP
1 Adaptabilidad al cambio	Grado B	65.00%	63.75%	Grado B	-1.25%
2 Apoyo a los compañeros	Grado B	62.00%	63.75%	Grado B	1.75%
3 Autocontrol	Grado C	45.00%	63.75%	Grado B	18.75%
4 Búsqueda de información	Grado C	50.00%	83.75%	Grado A	33.75%
5 Calidad del trabajo	Grado B	60.00%	61.25%	Grado B	1.25%
6 Capacidad de planificación y de organización	Grado C	45.00%	51.25%	Grado B	6.25%
7 Comunicación	Grado B	68.00%	63.75%	Grado B	-4.25%
8 Desarrollo del equipo	Grado B	65.00%	65.00%	Grado B	0.00%
9 Franqueza - Confiabilidad - Integridad	Grado B	62.00%	85.00%	Grado A	23.00%
10 Iniciativa	Grado C	46.00%	71.88%	Grado B	25.88%
11 Liderazgo	Grado B	70.00%	60.00%	Grado B	-10.00%
12 Modalidades de contacto	Grado B	68.00%	61.25%	Grado B	-6.75%
13 Nivel de compromiso - Disciplina - Productividad	Grado B	68.00%	80.00%	Grado A	12.00%
14 Orientación a los resultados	Grado C	45.00%	61.25%	Grado B	16.25%
15 Temple	Grado B	61.00%	63.75%	Grado B	2.75%

¿Quiénes dan el Feedback? - +

Nombre	Posición	Relación
1 Karla Valle	Gerente General	
2 Jimmy Valle	Administrador	
3 Jhonathan	Supervisor de Almacen	

Figura 144: Competencia por puesto de trabajo: Jefe de almacén  
Adaptado por el autor de la empresa LINEA SPORT EIRL, 2016

Feedback sobre : Competencias orientadas al trabajo

Ver Escalas Ver Gráfica

Competencia	Grado	Meta	Logro	Grado	GAP
1 Adaptabilidad al cambio	Grado B	65.00%	61.25%	Grado B	-3.75%
2 Apoyo a los compañeros	Grado B	64.00%	62.50%	Grado B	-1.50%
3 Autocontrol	Grado C	50.00%	66.25%	Grado B	16.25%
4 Búsqueda de información	Grado C	45.00%	73.75%	Grado B	28.75%
5 Calidad del trabajo	Grado B	55.00%	67.50%	Grado B	12.50%
6 Comunicación	Grado B	68.00%	62.50%	Grado B	-5.50%
7 Desarrollo del equipo	Grado B	65.00%	61.25%	Grado B	-3.75%
8 Franqueza – Confiabilidad – Integridad	Grado B	60.00%	66.25%	Grado B	6.25%
9 Iniciativa	Grado C	45.00%	53.13%	Grado B	8.13%
10 Liderazgo	Grado B	65.00%	57.50%	Grado B	-7.50%
11 Modalidades de contacto	Grado B	64.00%	55.00%	Grado B	-9.00%
12 Nivel de compromiso - Disciplina - Productividad	Grado B	65.00%	75.00%	Grado B	10.00%
13 Orientación a los resultados	Grado C	45.00%	68.75%	Grado B	23.75%
14 Temple	Grado B	60.00%	70.00%	Grado B	10.00%
15 Tolerancia a la presión	Grado B	68.00%	72.50%	Grado B	4.50%

¿Quiénes dan el Feedback? - +

	Nombre	Posición	Relación
1	Jaime Valle	Jefe de Almacen	
2	Angel Maldonado	Asistente de Administracion	
3		Operario de almacen	

Figura 145: Competencia por puesto de trabajo: Supervisor de almacén  
Adaptado por el autor de la empresa LINEA SPORT EIRL, 2016

Feedback sobre : Competencias orientadas al trabajo

Ver Escalas Ver Gráfica

Competencia	Grado	Meta	Logro	Grado	GAP
1 Adaptabilidad al cambio	Grado B	65.00%	60.00%	Grado B	-5.00%
2 Apoyo a los compañeros	Grado B	62.00%	52.50%	Grado B	-9.50%
3 Búsqueda de información	Grado C	50.00%	45.00%	Grado C	-5.00%
4 Calidad del trabajo	Grado B	60.00%	61.25%	Grado B	1.25%
5 Comunicación	Grado B	65.00%	50.00%	Grado C	-15.00%
6 Desarrollo del equipo	Grado B	60.00%	51.25%	Grado B	-8.75%
7 Franqueza – Confiabilidad – Integridad	Grado B	61.00%	70.00%	Grado B	9.00%
8 Iniciativa	Grado C	44.00%	50.00%	Grado C	6.00%
9 Liderazgo	Grado B	65.00%	57.50%	Grado B	-7.50%
10 Modalidades de contacto	Grado B	65.00%	47.50%	Grado C	-17.50%
11 Nivel de compromiso - Disciplina - Productividad	Grado B	62.00%	55.00%	Grado B	-7.00%
12 Orientación a los resultados	Grado C	45.00%	53.75%	Grado B	8.75%

¿Quiénes dan el Feedback? - +

	Nombre	Posición	Relación
1	Jaime Valle	Jefe de Almacen	
2	Oscar	Coodinador de Despacho	
3		Almacenero	

Figura 146: Competencia por puesto de trabajo: Coordinador de recepción  
Adaptado por el autor de la empresa LINEA SPORT EIRL, 2016

Feedback sobre : Competencias orientadas al trabajo					
Ver Escalas Ver Gráfica					
Competencia	Grado	Meta	Logro	Grado	GAP
1 Adaptabilidad al cambio	Grado B	65.00%	57.50%	Grado B	-7.50%
2 Apoyo a los compañeros	Grado B	62.00%	62.50%	Grado B	0.50%
3 Búsqueda de información	Grado C	50.00%	73.75%	Grado B	23.75%
4 Calidad del trabajo	Grado B	60.00%	55.00%	Grado B	-5.00%
5 Comunicación	Grado B	65.00%	60.00%	Grado B	-5.00%
6 Desarrollo del equipo	Grado B	60.00%	63.75%	Grado B	3.75%
7 Franqueza – Confiabilidad – Integridad	Grado B	61.00%	72.50%	Grado B	11.50%
8 Iniciativa	Grado C	44.00%	56.25%	Grado B	12.25%
9 Liderazgo	Grado B	65.00%	48.75%	Grado C	-16.25%
10 Modalidades de contacto	Grado B	65.00%	52.50%	Grado B	-12.50%
11 Nivel de compromiso - Disciplina - Productividad	Grado B	62.00%	71.25%	Grado B	9.25%
12 Orientación a los resultados	Grado C	45.00%	63.75%	Grado B	18.75%

¿Quiénes dan el Feedback? - +		
Nombre	Posición	Relación
1 Jaime Valle	Jefe de Almacén	
2 Edwin	Coordinador de Recepción	
3	Almacenero	

Figura 147: Competencia por puesto de trabajo: Coordinador de despacho  
Adaptado por el autor de la empresa LINEA SPORT EIRL, 2016

Feedback sobre : Competencias orientadas al trabajo					
Ver Escalas Ver Gráfica					
Competencia	Grado	Meta	Logro	Grado	GAP
1 Adaptabilidad al cambio	Grado B	68.00%	75.00%	Grado B	7.00%
2 Apoyo a los compañeros	Grado B	65.00%	58.75%	Grado B	-6.25%
3 Autocontrol	Grado C	45.00%	43.75%	Grado C	-1.25%
4 Búsqueda de información	Grado C	50.00%	67.50%	Grado B	17.50%
5 Calidad del trabajo	Grado B	68.00%	55.00%	Grado B	-13.00%
6 Capacidad de planificación y de organización	Grado C	45.00%	52.50%	Grado B	7.50%
7 Colaboración	Grado B	72.00%	59.38%	Grado B	-12.63%
8 Comunicación	Grado B	70.00%	76.25%	Grado A	6.25%
9 Desarrollo del equipo	Grado B	65.00%	66.25%	Grado B	1.25%
10 Franqueza – Confiabilidad – Integridad	Grado B	62.00%	80.00%	Grado A	18.00%
11 Iniciativa	Grado C	45.00%	67.19%	Grado B	22.19%
12 Liderazgo	Grado B	70.00%	76.25%	Grado A	6.25%
13 Modalidades de contacto	Grado B	72.00%	75.00%	Grado B	3.00%
14 Negociación	Grado B	72.00%	73.75%	Grado B	1.75%
15 Orientación al cliente	Grado C	50.00%	78.75%	Grado A	28.75%
16 Temple	Grado B	68.00%	73.75%	Grado B	5.75%

¿Quiénes dan el Feedback? - +		
Nombre	Posición	Relación
1 Karla Valle	Gerente General	
2 Jimmy Valle	Administrador	
3 Yenny	Vendedora	

Figura 148: Competencia por puesto de trabajo: Jefe de Ventas  
Adaptado por el autor de la empresa LINEA SPORT EIRL, 2016

Feedback sobre : Competencias orientadas al trabajo

Ver Escalas Ver Gráfica

Competencia	Grado	Meta	Logro	Grado	GAP
1 Adaptabilidad al cambio	Grado B	65.00%	68.33%	Grado B	3.33%
2 Apoyo a los compañeros	Grado B	62.00%	68.33%	Grado B	6.33%
3 Búsqueda de información	Grado C	45.00%	70.00%	Grado B	25.00%
4 Calidad del trabajo	Grado B	65.00%	70.00%	Grado B	5.00%
5 Colaboración	Grado B	72.00%	75.00%	Grado B	3.00%
6 Comunicación	Grado B	70.00%	73.33%	Grado B	3.33%
7 Desarrollo del equipo	Grado B	65.00%	75.00%	Grado B	10.00%
8 Franqueza – Confiabilidad – Integridad	Grado B	62.00%	55.00%	Grado B	-7.00%
9 Iniciativa	Grado C	45.00%	47.92%	Grado C	2.92%
10 Modalidades de contacto	Grado B	70.00%	68.33%	Grado B	-1.67%
11 Negociación	Grado B	72.00%	76.67%	Grado A	4.67%
12 Orientación al cliente	Grado C	50.00%	75.00%	Grado B	25.00%
13 Tolerancia a la presión	Grado B	68.00%	71.67%	Grado B	3.67%
14 Trabajo en equipo	Grado C	45.00%	70.00%	Grado B	25.00%

¿Quiénes dan el Feedback? - +

Nombre	Posición	Relación
1 Lizeth Valle	Jefe de Ventas	
2 Angel Maldonado	Asistente de Administracion	

Figura 149: Competencia por puesto de trabajo: Vendedor  
Adaptado por el autor de la empresa LINEA SPORT EIRL, 2016

Feedback sobre : Competencias orientadas al trabajo

Ver Escalas Ver Gráfica

Competencia	Grado	Meta	Logro	Grado	GAP
1 Adaptabilidad al cambio	Grado B	68.00%	73.75%	Grado B	5.75%
2 Apoyo a los compañeros	Grado B	65.00%	75.00%	Grado B	10.00%
3 Autocontrol	Grado C	45.00%	73.75%	Grado B	27.75%
4 Búsqueda de información	Grado C	50.00%	71.25%	Grado B	21.25%
5 Calidad del trabajo	Grado B	74.00%	80.00%	Grado A	6.00%
6 Capacidad de planificación y de organización	Grado C	50.00%	58.75%	Grado B	8.75%
7 Colaboración	Grado B	72.00%	82.81%	Grado A	10.81%
8 Comunicación	Grado B	70.00%	73.75%	Grado B	3.75%
9 Credibilidad técnica	Grado C	50.00%	85.00%	Grado A	35.00%
10 Desarrollo del equipo	Grado B	68.00%	72.50%	Grado B	4.50%
11 Franqueza – Confiabilidad – Integridad	Grado B	67.00%	78.75%	Grado A	11.75%
12 Iniciativa	Grado C	45.00%	71.88%	Grado B	26.88%
13 Liderazgo	Grado B	70.00%	76.25%	Grado A	6.25%
14 Modalidades de contacto	Grado B	72.00%	72.50%	Grado B	0.50%
15 Orientación a los resultados	Grado C	50.00%	72.50%	Grado B	22.50%
16 Tolerancia a la presión	Grado B	71.00%	78.75%	Grado A	7.75%

¿Quiénes dan el Feedback? - +

Nombre	Posición	Relación
1 Karla Valle	Gerente general	
2 Jimmy Valle	Administrador	
3	Costurero	

Figura 150: Competencia por puesto de trabajo: Jefe de taller  
Adaptado por el autor de la empresa LINEA SPORT EIRL, 2016

## Anexo 9 Cálculo de los indicadores del BSC

### Datos para hallar el costo de calidad

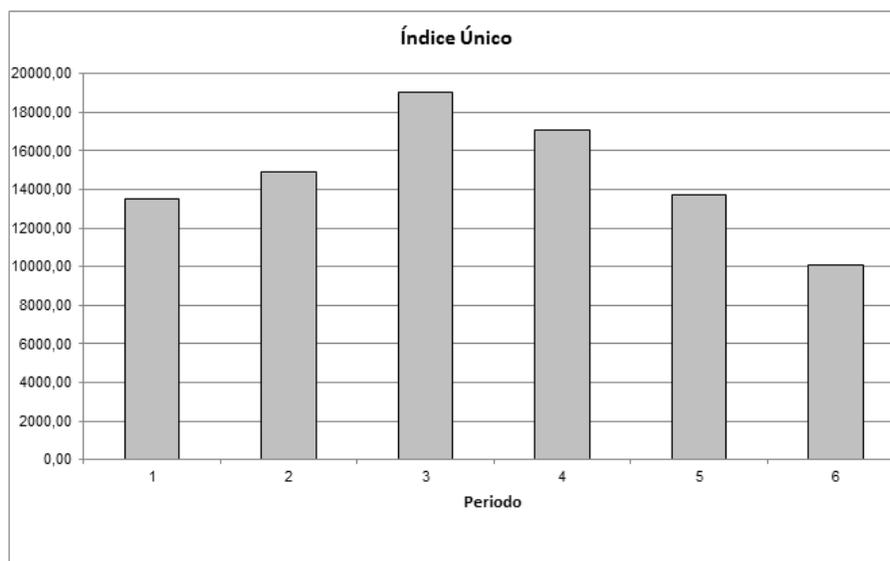


Figura 151: Costos de calidad desde el mes 15 al mes 20  
Adaptado por el autor de la empresa LINEA SPORT EIRL, 2016

Tabla 39

Determinación del decremento del costo de calidad del mes 15 al mes 20

DETERMINACIÓN DEL AUMENTO DEL COSTO DE CALIDAD		
PERIODO	LOGRO (S/.)	GRADIENTE
Mes 15	S/. 13,527.00	0.00%
Mes 16	S/. 14,886.00	10.05%
Mes 17	S/. 19,026.00	27.81%
Mes 18	S/. 17,098.00	-10.13%
Mes 19	S/. 13,711.00	-19.81%
Mes 20	S/. 10,081.00	-26.48%
<b>promedio de aumento</b>		<b>-3.09%</b>

Adaptado por el autor de la empresa LINEA SPORT EIRL, 2016

## Datos para hallar la rentabilidad empresarial

Tabla 40  
*Datos para calcular la rentabilidad empresarial*

<b>Planilla</b>	
Ventas, logístico y administración	S/. 16,000.00
<b>Transporte</b>	
<b>Logístico</b>	<b>S/. 2,200.00</b>
<b>Contabilidad</b>	
Contador	S/. 330.00
<b>Total</b>	<b>S/. 330.00</b>
<b>Alquileres</b>	
Apolo	S/. 1,500.00
Tienda koketa	S/. 2,200.00
Tienda moda	S/. 1,200.00
<b>Total</b>	<b>S/. 4,900.00</b>
<b>Servicios Básicos</b>	
Agua y luz apolo	S/. 200.00
Tienda koketa	S/. 85.00
Tienda moda	S/. 135.00
Teléfono e internet apolo	S/. 800.00
<b>Total</b>	<b>S/. 1,220.00</b>
<b>Materiales de escritorio</b>	
<b>TOTAL</b>	<b>S/. 250.00</b>
<b>Unidades vendidas</b>	
<b>Periodo</b>	<b>Total</b>
Mes 16	9265
Mes 17	11070
Mes 18	11218
Mes 19	11613
Mes 20	12001
<b>Total</b>	<b>55167</b>

Adaptado por el autor de la empresa LINEA SPORT EIRL, 2016

Tabla 41  
Determinación de la utilidad neta

ESTADO DE GANANCIAS Y PERDIDAS (Mes 16 - Mes 20)					
DESCRIPCIÓN	Mes 16	Mes 17	Mes 18	Mes 19	Mes 20
INGRESOS POR VENTAS	351,200.00	419,880.00	426,420.00	440,940.00	454,140.00
COSTO DE VENTAS	277,035.00	376,140.00	347,405.00	316,520.00	318,670.00
UTILIDAD BRUTA	74,165.00	43,740.00	79,015.00	124,420.00	135,470.00
GASTOS DE OPERACIÓN	24,100.00	24,100.00	24,100.00	24,100.00	24,100.00
*GASTOS LOGISTICOS	11,900.00	11,900.00	11,900.00	11,900.00	11,900.00
*GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	6,480.00	6,480.00	6,480.00	6,480.00	6,480.00
*GASTOS DE VENTAS	5,720.00	5,720.00	5,720.00	5,720.00	5,720.00
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO	50,065.00	19,640.00	54,915.00	100,320.00	111,370.00
IMPUESTO A LA RENTA 30%	15,019.50	5,892.00	16,474.50	30,096.00	33,411.00
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>35,045.50</b>	<b>13,748.00</b>	<b>38,440.50</b>	<b>70,224.00</b>	<b>77,959.00</b>

Adaptado por el autor de la empresa LINEA SPORT EIRL, 2016

Tabla 42  
Determinación de la rentabilidad empresarial

PERIODO	Mes 16	Mes 17	Mes 18	Mes 19	Mes 20
UTILIDAD NETA (S/)	S/.35,045.50	S/.13,748.00	S/.38,440.50	S/.70,224.00	S/.77,959.00
UNIDADES VENDIDAS (unid)	9,265	11,070	11,218	11,613	12,001
<b>RENTABILIDAD EMPRESARIAL (S/./unid)</b>	<b>3.78</b>	<b>1.24</b>	<b>3.43</b>	<b>6.05</b>	<b>6.50</b>
<b>PROMEDIO</b>	<b>4.20</b>				

Adaptado por el autor de la empresa LINEA SPORT EIRL, 2016

### Datos para hallar el índice de productividad

Tabla 43  
Datos para determinar la productividad

FECHA	UNIDADES PRODUCIDAS		COSTO DE PRODUCCIÓN		UNIDADES VENDIDAS
	CONJUNTO	POLO	CONJUNTO	POLO	(CONJUNTOS + POLOS)
Mes 16	8500	500	271660	5375	9265
Mes 17	11500	800	367540	8600	11070
Mes 18	10500	1100	335580	11825	11218
Mes 19	9500	1200	303620	12900	11613

Mes 20	9500	1400	303620	15050	12001
<b>TOTAL</b>	<b>49500</b>	<b>5000</b>	<b>1582020</b>	<b>53750</b>	<b>55167</b>

Adaptado por el autor de la empresa LINEA SPORT EIRL, 2016

En la Tabla 44 se observa que la productividad aumentó en una proporción mínima manteniendo un promedio de 0.034 prendas por cada sol invertido, este valor es pequeño pero comparándolo con el valor inicial de la productividad anterior (0.031 prendas/sol) presenta un aumento gracias a la implementación de la gestión de producción, gestión de ventas, entre otros.

Tabla 44  
Determinación del índice de productividad

Mes 16	Unidades vendidas	=	9265	=	0.033	prendas
	Costo de producción		277035			soles
Mes 17	Unidades vendidas	=	11070	=	0.029	prendas
	Costo de producción		376140			soles
Mes 18	Unidades vendidas	=	11218	=	0.032	prendas
	Costo de producción		347405			soles
Mes 19	Unidades vendidas	=	11613	=	0.037	prendas
	Costo de producción		316520			soles
Mes 20	Unidades vendidas	=	12001	=	0.038	prendas
	Costo de producción		318670			soles

Adaptado por el autor de la empresa LINEA SPORT EIRL, 2016

### Datos para hallar el % de nuevos modelos lanzados al mercado.

Tabla 45  
Determinación del porcentaje de modelos deportivos

% DE NUEVOS MODELOS DEPORTIVOS			
FECHA	# MODELOS LANZADOS AL MERCADO	# DE MODELOS PLANEADOS	% DE NUEVOS MODELOS DEPORTIVOS
Mes 15	4	5	80%
Mes 16	4	5	80%
Mes 17	4	5	80%

Mes 18	4	5	80%
Mes 19	5	5	100%
Mes 20	6	6	100%
<b>Promedio</b>			<b>87%</b>

Adaptado por el autor de la empresa LINEA SPORT EIRL, 2016

Tabla 46  
Número de modelos que se van a lanzar al mercado

<b># DE MODELOS LANZADOS AL MERCADO</b>		
<b>ITEMS</b>	<b>CONJUNTO</b>	<b>POLO</b>
1	B-17	8280
2	B-18	8250
3	B-19	8260
4	B-20	8270
5	B-21	2M COSTADO/ESTAM PECHO A.
6	B-22	2M/3R COST A.
7	B-23	3R MALLA ESPALDA A.
8	B-24	ARCO 3R ESPALDA A.
9	B-25	ARCO MALLA ESPALDA A.
10	B-26	ARCO MALLA ESPALDA N.
11	B-27	BRASILERO KAPS
12	IMPALA M.A. N.	BRASILERO S/M
13	INTERFIT B-12 A.	C/R BRENDA A.
14	INTERFIT B-14 A.	C/R CAPUCHA N.
15	INTERFIT B-15 A.	C/R CON VENA CUELLO A.
16	INTERFIT B-16 A.	C/R COSTURA EN EL PECHO N.
17	M/C VERNA A.	C/R MALLA CRUZ A.
18	M/C VERNA N.	C/R MALLA ESTAMPADO PECHO N.
19	MUESTRA A.	C/R MALLA MANGA
20	POLINAM A.	C/R RAYA PECHO 2M A.
21	SUPLEX EVERLAST	C/V 3 RAYAS MANGA A.
22	SUPLEX LARGO PITILLO B-18 A.	C/V 3R COSTADO A.
23	VERNA CORTO A.	C/V CLASICO A.
24	VERNA LARGO A.	C/V CLASICO EVERLAST
25	-	C/V ESTAMPADO EN EL PECHO A.
26	-	C/V ESTAMPADO ESPALDA A.
27	-	C/V ESTAMPADO ESTRELLAS A.
28	-	C/V ESTAMPADO PUNTOS A.
29	-	C/V ESTRELLAS A.
30	-	C/V FRANJA PECHO N.

31	-	C/V MALLA ALITA 8260 A.
32	-	C/V MALLA AXILA A.
33	-	C/V MALLA ESPALDA A.
34	-	C/V N.
35	-	CAP MODELO 1 N.
36	-	CAPUCHA CLASICO A
37	-	CAPUCHA CLASICO A.
38	-	CAPUCHA CUELLO CRUZADO A.
39	-	CAPUCHA M.A. A.
40	-	CAPUCHA N.
41	-	CAPUCHA N.R. A.
42	-	COSTURA EN EL PECHO N.
43	-	MALLA "T" ESPALDA A.
44	-	MALLA 3R COSTADOS A.
45	-	MALLA AXILA A.
46	-	MALLA EN EL PECHO N.
47	-	MODELO 1 A.
48	-	RAYA EN EL PECHO N.
49	-	SUPLEX CLASICO A.

Adaptado por el autor de la empresa LINEA SPORT EIRL, 2016

### Datos para determinar el índice de la eficiencia de ventas

Tabla 47  
*Determinación del índice de la eficiencia de ventas*

FECHA	UNIDADES PRODUCIDAS			STOCK	UNIDADES VENDIDAS	ÍNDICE DE LA EFICIENCIA DE VENTAS	% DEL INCREMENTO DE LA EFICIENCIA DE VENTAS
	CONJUNTO	POLO	TOTAL	(CONJUNTOS + POLOS)	(CONJUNTOS + POLOS)		
Mes 16	8500	500	9000	3755	9265	72.64%	0.00%
Mes 17	11500	800	12300	3490	11070	70.11%	-3.48%
Mes 18	10500	1100	11600	4720	11218	68.74%	-1.95%
Mes 19	9500	1200	10700	5102	11613	73.49%	6.91%
Mes 20	9500	1400	10900	4189	12001	79.53%	8.22%
<b>PROMEDIO</b>						<b>72.90%</b>	<b>1.94%</b>

Adaptado por el autor de la empresa LINEA SPORT EIRL, 2016

**Datos para calcular el porcentaje de alianzas estratégicas con los clientes**

Tabla 48  
Lista de clientes mayoristas estratégicos

LISTA DE CLIENTES MAYORISTAS ESTRATÉGICOS CLAVE		
RUC	RAZON SOCIAL	ZONA
10336473646	LLANOS IDROGO, REYNA	AMAZONAS
10297069166	AMELIA TRINIDAD PATIÑO CHIPANA	AREQUIPA
10294513189	DOLORES PACCAYA GUERRA	
10457413080	FABIOLA MARIA VELASQUEZ MAMANI	
10296108681	JUAN TORRES TACO	
10292663159	NELIDA GOMES PAIVA	
10290963066	GERONIMO, VARGAS VASQUEZ	ATE
20534299479	CORPORACION ARIMED S.A.C.	AYACUCHO
20193108416	DISTRIBUIDORA YOSITEX SRL	CHICLAYO
10329185236	ROSA MARLET SIFUENTES DELGADO	
10329722037	JORGE LUIS SACHUN CORDOVA	CHIMBOTE
10410301038	DINA MARLENY CARRION QUISPE - CUSCO	CUZCO
10413725378	JUDITH ORFELINDA MUÑOZ CALDAS DE FLORIAN	HUARAL
10255054177	ELENA ORTIZ CAYO	HUARAZ
10095759861	ENRI AMADO GUTIERREZ MATEO	ICA
10409004101	BELMA YANETH FLORES CCAHUATA	LIMA,CERCADO
20521431955	ECO TRADING S.A.C.	
10086616969	ELSA ELVIRA ALMONACID VILCA - POLVOS AZULES	
10078779549	MARIO JAVIER GARCIA PUCHOC	
10053270153	MIRZA LOTI LOPEZ GALLARDO	LORETO
10463382226	CARMEN ROSA VILCA YUJRA	MOQUEGUA
10472340307	GRAMMIRA HILDA ADANARY FARFAN ALBURQUEQUE	PIURA
10100193324	ANGEL ARMANDO HINOSTROZA CASTRO	SAN MARTIN
10423997872	DANIELA DEYSI, FERNANDEZ JILAJA	TACNA
10004901610	MARIA ELENA HUANCA ALI	
10411960914	ROXANA CALIZAYA QUISPE	
10420447642	TERESA YUPANQUI OTINIANO	TRUJILLO
20481882495	B & V S.A.C.	
10101705779	ANTUANETTE SATURNINA MOTTA MICHUE	TUMBES

Adaptado por el autor de la empresa LINEA SPORT EIRL, 2016

Tabla 49  
Cálculo del porcentaje de clientes estratégicos

PERIODO	FORMULA	Cientes estratégicos convencidos	% DE CLIENTES ESTRATÉGICOS
Mes 18	# clientes estratégicos convencidos/Total de clientes estratégicos=	4.00	13.79%
Mes 19	# clientes estratégicos convencidos/Total de clientes estratégicos=	9.00	31.03%
Mes 20	# clientes estratégicos convencidos/Total de clientes estratégicos=	16.00	55.17%

Adaptado por el autor de la empresa LINEA SPORT EIRL, 2016

### Datos para hallar los días de inventario

Tabla 50  
Cálculo para los días de inventario de los conjuntos

DIAS DE INVENTARIO DE LOS CONJUNTOS								
Stock inicial	2895	Unidades		Costo unitario		S/.31.96		
Periodo	Días	Unidad vendida	Unidad producida	Diferencia	Inventario	Costo de inventario	Ingreso de ventas	Días de inventario
Mes 16	30	8295	8500	205	3100	S/. 99,076.00	S/. 373,275.00	8
Mes 17	31	9924	11500	1576	4676	S/. 149,444.96	S/. 446,580.00	10
Mes 18	31	10103	10500	397	5073	S/. 162,133.08	S/. 454,635.00	11
Mes 19	30	10434	9500	-934	4139	S/. 132,282.44	S/. 469,530.00	8
Mes 20	31	10706	9500	-1206	2933	S/. 93,738.68	S/. 481,770.00	6
							<b>PROMEDIO</b>	<b>9</b>

Adaptado por el autor de la empresa LINEA SPORT EIRL, 2016

Tabla 51  
Cálculo para los días de inventario de los polos

DÍAS DE INVENTARIO DE POLOS								
Stock inicial	860	Unidades		Costo unitario		s/. 10.75		
Periodo	Días	Unidad vendida	Unidad producida	Diferencia	Inventario	Costo de inventario	Ingreso de ventas	Días de inventario
Mes 16	30	970	500	-470	390	S/. 12,464.40	S/. 19,400.00	19
Mes 17	31	1146	800	-346	44	S/. 1,406.24	S/. 22,920.00	2
Mes 18	31	1115	1100	-15	29	S/. 926.84	S/. 22,300.00	1
Mes 19	30	1179	1200	21	50	S/. 1,598.00	S/. 23,580.00	2
Mes 20	31	1295	1400	105	155	S/. 4,953.80	S/. 25,900.00	6
							<b>PROMEDIO</b>	<b>6</b>

Adaptado por el autor de la empresa LINEA SPORT EIRL, 2016

Tabla 52  
Cálculo para los días de inventario de los polos y conjuntos

DÍAS DE INVENTARIO	CONJUNTOS	POLOS	TOTAL
Mes 16	8	19	27
Mes 17	10	2	12
Mes 18	11	1	12
Mes 19	8	2	10
Mes 20	6	6	12
	<b>PROMEDIO</b>		<b>15</b>

Adaptado por el autor de la empresa LINEA SPORT EIRL, 2016

**Datos para el porcentaje de órdenes de compra atendidas conformemente.**

Tabla 53  
Determinación del porcentaje de órdenes de compra atendidas conformemente

ORDENES DE COMPRA ATENDIDAS EN EL PLAZO ACORDADO					
FECHA	Mes 16	Mes 17	Mes 18	Mes 19	Mes 20
# O/C ATENDIDAS CONFORMES	3	5	5	6	9
# DE O/C TOTALES	4	7	6	6	9
% INDICADOR	75.00%	71.43%	83.33%	100.00%	100.00%
PROMEDIO	85.95%				

Adaptado por el autor de la empresa LINEA SPORT EIRL, 2016

**Datos para calcular el porcentaje de eficiencia de la planificación de la producción**

Tabla 54  
Determinación del porcentaje de eficiencia de la planificación de la producción

Mes	programado	Días reales	Eficiencia de tiempo	Unidades planificadas	Unidades vendidas	Eficiencia de ventas	Unidades producidas	Stock	Eficiencia operativa	eficiencia de planificación de la
Mes 16	30	32	93.75%	12852	9265	72.09%	9000	3490	74.179%	50.13%
Mes 17	31	32	96.88%	12748	11070	86.84%	12300	4720	65.041%	54.71%
Mes 18	31	30	103.33%	13533	11218	82.89%	11600	5102	67.166%	57.53%
Mes 19	30	30	100.00%	10073	11613	115.29%	10700	4189	77.997%	89.92%
Mes 20	31	29	106.90%	9543	12001	125.76%	10900	3088	85.795%	115.34%
PROMEDIO										73.53%

Adaptado por el autor de la empresa LINEA SPORT EIRL, 2016

## Anexo 10: Cuadro de mando integral del mes 16 al mes 20

Tabla 55

## Cuadro de mando integral del mes 16 al mes 20

ITEM	Perspectiva	Objetivo estratégico	Indicador	Tipo	Semáforos				Periodos evaluados				
					Peligro	Precaución	Meta	Ideal	Mes 16	Mes 17	Mes 18	Mes 19	Mes 20
1	finanzas	Aumentar las ventas	Costos de calidad	Decreciente	> 19000.00	19000.00	15000.00	10000.00	13527.00	14886.00	19026.00	17098.00	13584.00
2	finanzas	Mejorar la rentabilidad de la empresa	Rentabilidad empresarial	Creciente	< 4.00	4.00	5.00	6.00	3.78	1.24	3.43	6.05	6.50
3	finanzas	Minimizar los costos	Índice de productividad	Creciente	< 2.00	2.00	3.00	5.00	3.30	2.90	3.20	3.70	3.80
4	clientes	Cumplir con las tendencias de moda deportiva	% de nuevos modelos deportivos	Creciente	< 80.00	80.00	90.00	100.00	80.00	80.00	80.00	80.00	100.00
5	clientes	Mejorar la gestión de ventas	Índice de la eficiencia de ventas	Creciente	< 70.00	70.00	80.00	100.00	72.64	70.11	68.74	73.49	79.53
6	clientes	Realizar alianzas estratégicas con los clientes	% de clientes estratégicos	Creciente	< 25.00	25.00	35.00	50.00	13.79	31.03	55.17	55.17	55.17
7	procesos	Lograr la excelencia operativa	Índice de creación de valor de la cadena de valor	Creciente	< 70.00	70.00	80.00	100.00	53.48	53.22	62.03	72.07	83.51
8	procesos	Mejorar la gestión de almacén	Días de inventario	Decreciente	> 20.00	20.00	15.00	10.00	27.00	12.00	12.00	10.00	12.00
9	procesos	Mejorar la gestión de compras	% de órdenes de compras atendidas conformemente	Creciente	< 80.00	80.00	90.00	100.00	75.00	71.43	83.33	100.00	100.00
10	procesos	Mejorar la gestión de distribución	% de pedidos entregados satisfactoriamente en el tiempo previsto	Creciente	< 80.00	80.00	90.00	100.00	75.86	85.22	88.42	97.86	96.97
11	procesos	Mejorar la gestión de producción	% de eficiencia de la planificación de la producción	Creciente	< 80.00	80.00	90.00	100.00	50.13	54.71	57.53	89.92	91.15
12	aprendizaje	Capacitar y motivar a los trabajadores	Test de capacitación de los trabajadores	Creciente	< 55.00	55.00	65.00	80.00	42.65	55.68	62.30	66.89	73.45
13	aprendizaje	Establecer el MOF y el manual de procedimientos	% de avance del MOF y del MP	Creciente	< 75.00	75.00	100.00	100.00	27.78	49.75	79.84	100.00	100.00
14	aprendizaje	Fortalecer las capacidades de gestión y liderazgo de los gerentes	Test de capacitación de la Gerencia	Creciente	< 60.00	60.00	90.00	100.00	28.65	55.79	92.00	92.00	92.00
15	aprendizaje	Implementar un sistema de información	Índice de conectividad de la Gerencia y operaciones	Creciente	< 60.00	60.00	90.00	100.00	55.62	60.25	65.25	86.00	92.50
16	aprendizaje	Implementar un sistema de seguridad dentro y fuera de la empresa	Índice de hurtos en la empresa	Decreciente	> 20.00	20.00	10.00	0.00	45.00	33.00	15.00	12.00	7.00
17	aprendizaje	Mejorar el clima laboral	Índice de clima laboral	Creciente	< 50.00	50.00	70.00	100.00	55.00	59.00	70.00	70.00	70.00
18	aprendizaje	Realizar alianzas estratégicas con los proveedores	Índice de proveedores estratégicos	Creciente	< 20.00	20.00	50.00	100.00	33.45	44.00	48.00	48.00	48.00

Adaptado por el autor de la empresa LINEA SPORT EIRL, 2016

## Anexo 11: Indicadores de los problemas principales

Para una mayor visión de la situación actual de la empresa se determina los indicadores de cada causa principal respecto al problema principal del árbol de problemas, la obtención de estos indicadores se lograron con el procesamiento de datos del periodo mes 1 hasta el mes 10.

### Indicador de una deficiente planificación de la producción

La elaboración del indicador de una deficiente planificación de la producción se realizó para los dos productos patrón, para tener una adecuada información y sea así más específica se presentaran los siguientes cuadros para cada uno de ellos.

#### a) Porcentaje de eficiencia operativa de polos

Se muestran los porcentajes de eficiencias operativas en el Producto Patrón, Polo deportivo en los periodos mes 1 hasta el mes 10.

Tabla 56  
Cuadro de indicador para Polo

POLOS				
MES	UNIDADES VENDIDAS	UNIDADES PRODUCIDAS	STOCK AL FINAL DEL MES	% EFICIENCIA OPERATIVA
MES 1	3677	5221	1544	17.76%
MES 2	4553	1172	0	100.00%
MES 3	5731	5857	126	100.00%
MES 4	5585	3091	0	100.00%
MES 5	7058	7964	906	79.57%
MES 6	7210	8911	1701	67.94%
MES 7	7033	6167	0	100.00%
MES 8	7115	1108	0	100.00%
MES 9	8816	8799	0	100.00%
MES 10	5133	8838	3705	40.92%

Adaptado por el autor de la empresa LINEA SPORT EIRL, 2016



Figura 152: Gráfico de indicador para Polo  
Adaptado por el autor de la empresa LINEA SPORT EIRL, 2016

El porcentaje de eficiencia operativo para el polo en promedio es de: 80.62%, evidenciando una oportunidad de mejora mediante la implementación de esta tesis con el objetivo de llegar al 100% de eficiencia ideal promedio.

b) Porcentaje de eficiencia de tiempos de Polos

Se muestran los porcentajes de eficiencias operativas de tiempos del Producto Patrón, Polo deportivo en los periodos mes 1 hasta el mes 10.

Tabla 57  
Cuadro de indicador para Polo

POLOS			
MES	DIAS PROG.	DIAS REAL.	% EFICIENCIA TIEMPO
MES 1	82	223	36.77%
MES 2	19	24	79.17%
MES 3	93	126	73.81%
MES 4	53	68	77.94%
MES 5	138	229	60.26%
MES 6	140	215	65.12%
MES 7	94	106	88.68%
MES 8	20	28	71.43%
MES 9	148	203	72.91%
MES 10	147	203	72.41%

Adaptado por el autor de la empresa LINEA SPORT EIRL, 2016



Figura 153: Gráfico de indicador para Polo  
Adaptado por el autor de la empresa LINEA SPORT EIRL, 2016

El porcentaje de eficiencia operativo para el polo en promedio es de: 69.85%, evidenciando una oportunidad de mejora mediante la implementación de esta tesis con el objetivo de llegar al 100% de eficiencia ideal promedio.

c) Porcentaje de eficiencia de ventas de polos

Se muestran los porcentajes de eficiencias de ventas del Producto Patrón, Polo deportivo en los periodos mes 1 hasta el mes 10.

Tabla 58  
Cuadro de indicador para Polo

POLOS			
MES	UNI..PROD. A VENDER	UNIDADES VENDIDAS	% EFICIENCIA VENTAS
MES 1	4164	3677	88.30%
MES 2	4924	4553	92.47%
MES 3	6081	5731	94.24%
MES 4	5963	5585	93.66%
MES 5	7464	7058	94.56%
MES 6	7717	7210	93.43%
MES 7	7421	7033	94.77%
MES 8	7496	7115	94.92%
MES 9	9393	8816	93.86%
MES 10	5624	5133	91.27%

Adaptado por el autor de la empresa LINEA SPORT EIRL, 2016

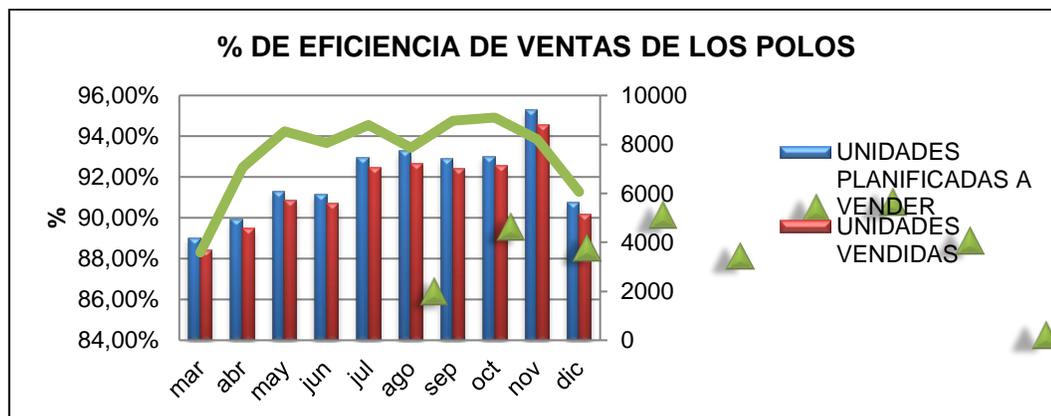


Figura 154: Gráfico de indicador para Polo  
Adaptado por el autor de la empresa LINEA SPORT EIRL, 2016

El porcentaje de eficiencia operativo para el polo en promedio es de: 93.15%, evidenciando una ligera oportunidad de mejora mediante la implementación de esta tesis con el objetivo de llegar al 100% de eficiencia ideal promedio.

d) Porcentaje de eficiencia de la planificación de polos

Se muestran los porcentajes de eficiencias de ventas del Producto Patrón, Polo deportivo en los mes 1 hasta el mes 10.

Tabla 59  
Cuadro de indicador para Polo

POLOS					
MES	% EFICIENCIA OPERATIVA	% EFICIENCIA TIEMPO	% EFICIENCIA VENTAS	% UNIDADES NO DEFECTUOSAS	% EFICIENCIA DE PLANIFICACION
MES 1	17.76%	36.77%	88.30%	94.58%	5.45%
MES 2	100.00%	79.17%	92.47%	94.54%	69.20%
MES 3	100.00%	73.81%	94.24%	97.97%	68.15%
MES 4	100.00%	77.94%	93.66%	95.41%	69.65%
MES 5	79.57%	60.26%	94.56%	96.79%	43.89%
MES 6	67.94%	65.12%	93.43%	97.76%	40.41%
MES 7	100.00%	88.68%	94.77%	97.68%	82.09%
MES 8	100.00%	71.43%	94.92%	87.00%	58.99%
MES 9	100.00%	72.91%	93.86%	97.89%	66.98%
MES 10	40.92%	72.41%	91.27%	96.79%	26.18%

Adaptado por el autor de la empresa LINEA SPORT EIRL, 2016

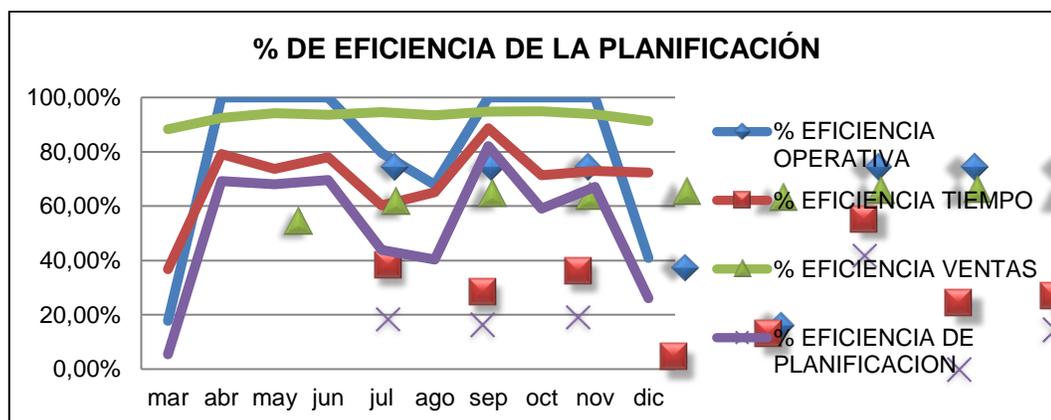


Figura 155: Gráfico de indicador para Polo  
Adaptado por el autor de la empresa LINEA SPORT EIRL, 2016

El porcentaje de eficiencia de la planificación para el polo en promedio es de: 53.10%, evidenciando una oportunidad de mejora mediante la implementación de esta tesis con el objetivo de llegar al 100% de eficiencia ideal promedio

e) Porcentaje de eficiencia operativa de conjuntos

Se muestran los porcentajes de eficiencias operativas del Producto Patrón, Conjunto deportivo en los periodos mes 1 hasta el mes 10.

Tabla 60  
Cuadro de indicador para Conjunto

CONJUNTOS				
MES	UNIDADES VENDIDAS	UNIDADES PRODUCIDAS	STOCK AL FINAL DEL MES	% EFICIENCIA OPERATIVA
MES 1	609	1575	966	9.42%
MES 2	2371	4140	1769	40.13%
MES 3	4548	3798	0	100.00%
MES 4	3349	5477	2128	44.04%
MES 5	4598	3329	0	100.00%
MES 6	4920	4504	0	100.00%
MES 7	3617	2686	0	100.00%
MES 8	3295	1092	0	100.00%
MES 9	3262	3348	86	94.99%
MES 10	1502	1818	316	70.38%

Adaptado por el autor de la empresa LINEA SPORT EIRL, 2016

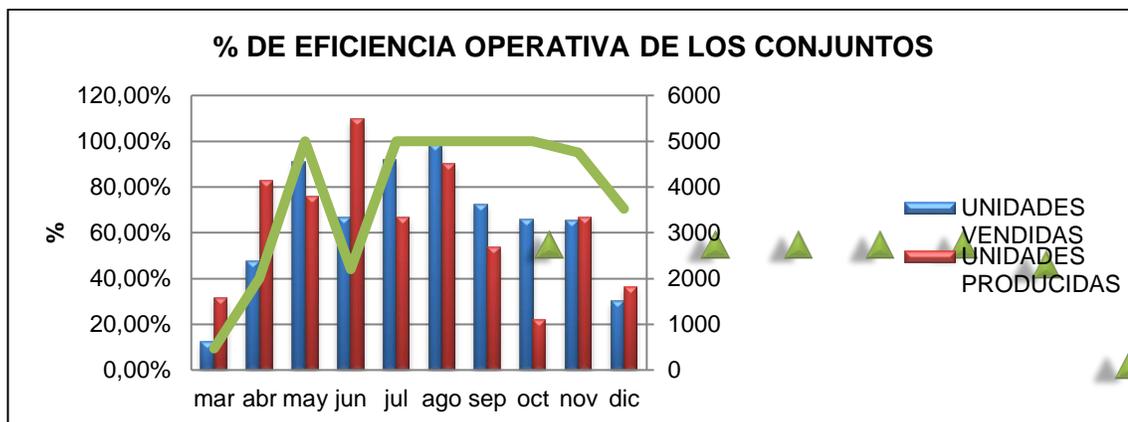


Figura 156: Gráfico de indicador para Conjuntos

Adaptado por el autor de la empresa LINEA SPORT EIRL, 2016

El porcentaje de eficiencia operativa para los conjuntos en promedio fue de: 75.90%, evidenciando una oportunidad de mejora mediante la implementación de esta tesis con el objetivo de llegar al 100% de eficiencia ideal promedio

f) Porcentaje de eficiencia de tiempos de conjuntos

Se muestran los porcentajes de eficiencias de tiempos del Producto Patrón, Conjunto deportivo en los periodos mes 1 hasta el mes 10.

Tabla 61  
Cuadro de indicador para Conjunto

CONJUNTOS			
MES	DIAS PROG.	DIAS REAL.	% EFICIENCIA TIEMPO
MES 1	65	114	57.02%
MES 2	159	291	54.64%
MES 3	122	239	51.05%
MES 4	186	346	53.76%
MES 5	85	194	43.81%
MES 6	150	241	62.24%
MES 7	71	153	46.41%
MES 8	52	95	54.74%
MES 9	104	190	54.74%
MES 10	53	103	51.46%

Adaptado por el autor de la empresa LINEA SPORT EIRL, 2016

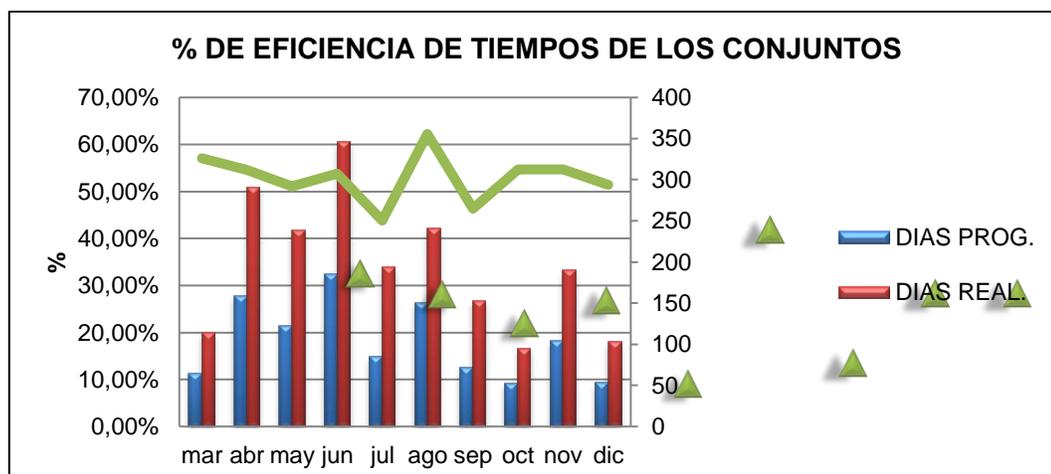


Figura 157: Gráfico de indicador para Conjunto  
Adaptado por el autor de la empresa LINEA SPORT EIRL, 2016

El porcentaje de eficiencia de tiempos para los conjuntos en promedio fue de: 52.99%, evidenciando una oportunidad de mejora mediante la implementación de esta tesis con el objetivo de llegar al 100% de eficiencia ideal promedio.

g) Porcentaje de eficiencia de ventas de conjuntos

Se muestran los porcentajes de eficiencias de ventas del Producto Patrón, Conjunto deportivo en los periodos mes 1 hasta el mes 10.

Tabla 62  
Cuadro de indicador para Conjunto

CONJUNTOS			
MES	UNI. PLAN. A VENDER	UNIDADES VENDIDAS	% EFICIENCIA VENTAS
MES 1	1014	609	60.06%
MES 2	2768	2371	85.66%
MES 3	4949	4548	91.90%
MES 4	3787	3349	88.43%
MES 5	4958	4598	92.74%
MES 6	5300	4920	92.83%
MES 7	4025	3617	89.86%
MES 8	3742	3295	88.05%
MES 9	3727	3262	87.52%
MES 10	1866	1502	80.49%

Adaptado por el autor de la empresa LINEA SPORT EIRL, 2016

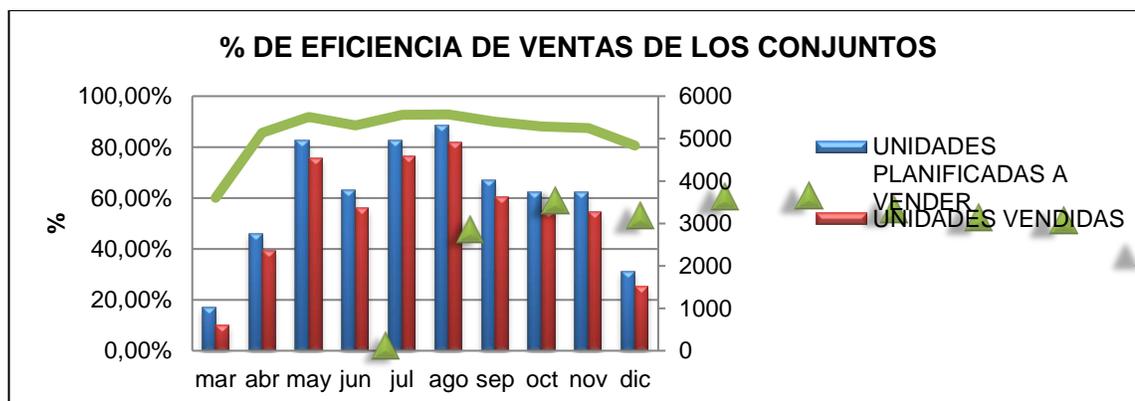


Figura 158: Gráfico de indicador para Conjunto

Adaptado por el autor de la empresa LINEA SPORT EIRL, 2016

El porcentaje de eficiencia de ventas para los conjuntos en promedio fue de: 85.75%.

h) Porcentaje de eficiencia de planificación de conjuntos

Se muestran los porcentajes de eficiencias de la planificación del Producto Patrón, Conjunto deportivo en los periodos mes 1 hasta el mes 10.

Tabla 63  
Cuadro de indicador para Conjunto

CONJUNTOS					
MES	% EFICIENCIA OPERATIVA	% EFICIENCIA TIEMPO	% EFICIENCIA VENTAS	% UNIDADES NO DEFECTUOSAS	% EFICIENCIA DE PLANIFICACION
MES 1	9.42%	57.02%	60.06%	98.73%	3.18%
MES 2	40.13%	54.64%	85.66%	96.86%	18.19%
MES 3	100.00%	51.05%	91.90%	92.79%	43.53%
MES 4	44.04%	53.76%	88.43%	93.19%	19.51%
MES 5	100.00%	43.81%	92.74%	90.77%	36.88%
MES 6	100.00%	62.24%	92.83%	92.85%	53.65%
MES 7	100.00%	46.41%	89.86%	94.56%	39.43%
MES 8	100.00%	54.74%	88.05%	98.90%	47.67%
MES 9	94.99%	54.74%	87.52%	94.35%	42.94%
MES 10	70.38%	51.46%	80.49%	84.65%	24.68%

Adaptado por el autor de la empresa LINEA SPORT EIRL, 2016

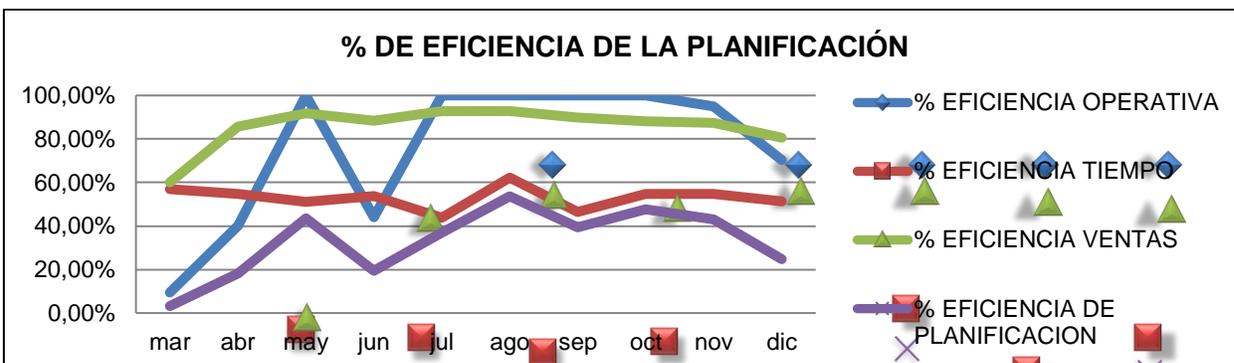


Figura 159: Gráfico de indicador para Conjunto  
Adaptado por el autor de la empresa LINEA SPORT EIRL, 2016

Se muestran los porcentajes de eficiencias de la planificación del Producto Patrón, Conjunto deportivo en los periodos mes 1 hasta el mes 10.

### Indicador de un deficiente control de la calidad

La elaboración del indicador de una deficiente control de la calidad se realizó para los dos productos patrón, para tener una adecuada información y sea así más específica se presentaran los siguiente cuadros para cada uno de ellos.

#### a) Porcentaje de unidades defectuosas en polos

Tabla 64  
*Cuadro de indicador para polos*

POLOS				
MES	UNIDADES PRODUCIDAS	UNIDADES DEFECTUOSAS	% UNIDADES DEFECTUOSAS	% UNIDADES NO DEFECTUOSAS
MES 1	5221	20	0.38%	99.62%
MES 2	1172	130	11.09%	88.91%
MES 3	5857	274	4.68%	95.32%
MES 4	3091	396	12.81%	87.19%
MES 5	7964	276	3.47%	96.53%
MES 6	8911	322	3.61%	96.39%
MES 7	6167	146	2.37%	97.63%
MES 8	1108	12	1.08%	98.92%
MES 9	8799	189	2.15%	97.85%
MES 10	8838	279	3.16%	96.84%

Adaptado por el autor de la empresa LINEA SPORT EIRL, 2016

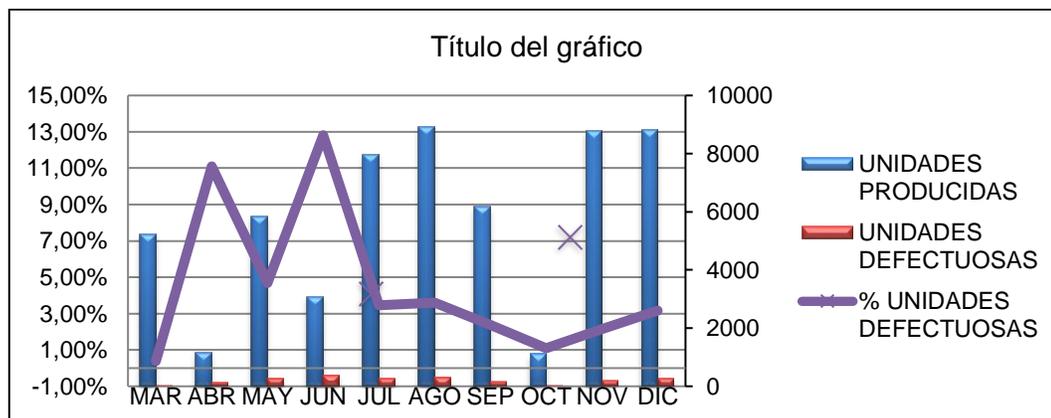


Figura 160: Gráfico de indicador para polo  
Adaptado por el autor de la empresa LINEA SPORT EIRL, 2016

El porcentaje de Unidades defectuosas en polos en promedio fue de:  
4.48%

b) Porcentaje de unidades defectuosas en conjuntos

Tabla 65

*Cuadro de indicador para Conjunto*

CONJUNTOS				
MES	UNIDADES PRODUCIDAS	UNIDADES DEFECTUOSAS	% UNIDADES DEFECTUOSAS	% UNIDADES NO DEFECTUOSAS
MES 1	1575	20	1.27%	98.73%
MES 2	4140	130	3.14%	96.86%
MES 3	3798	274	7.21%	92.79%
MES 4	5817	396	6.81%	93.19%
MES 5	2989	276	9.23%	90.77%
MES 6	4504	322	7.15%	92.85%
MES 7	2686	146	5.44%	94.56%
MES 8	1092	12	1.10%	98.90%
MES 9	3348	189	5.65%	94.35%
MES 10	1818	279	15.35%	84.65%

Adaptado por el autor de la empresa LINEA SPORT EIRL, 2016

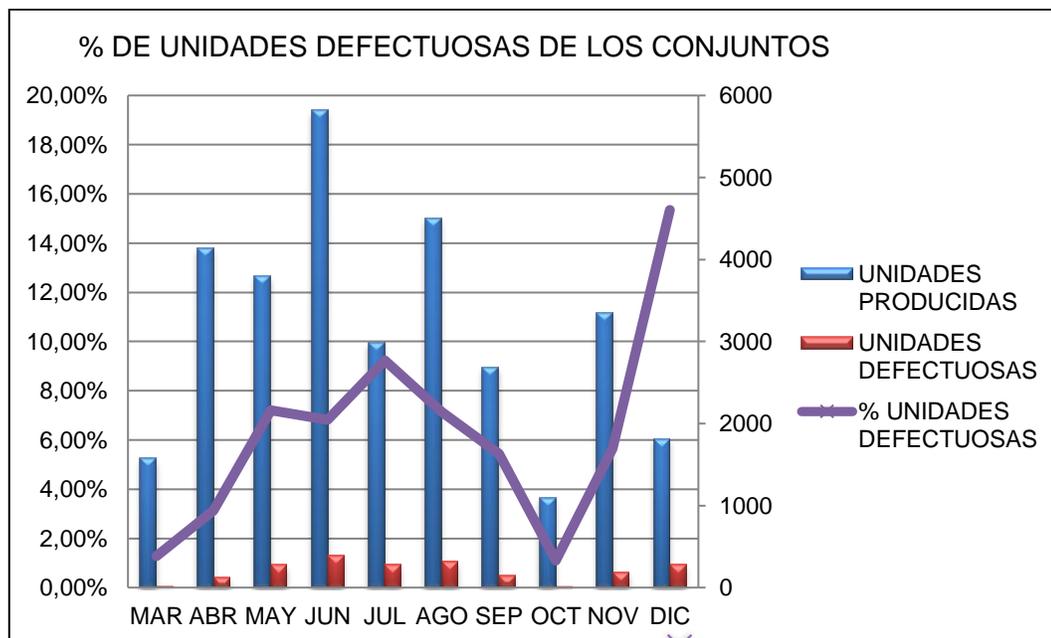


Figura 161: Gráfico de indicador para Conjunto  
Adaptado por el autor de la empresa LINEA SPORT EIRL, 2016

El porcentaje de Unidades defectuosas en polos en promedio fue de:  
6.23%

### Indicador de una baja rotación de inventarios

La elaboración del indicador de una Baja rotación de inventarios para los dos productos patrón, para tener una adecuada información y sea así más específica se presentaran los siguiente cuadros para cada uno de ellos.

#### a) Días de inventario para polo

Tabla 66  
Cuadro de indicador para Polo

MES	DIAS	UNIDADES VENDIDAS	UNIDADES PRODUCIDAS	DIFERENCIA	INVENTARIO	COSTO DE INVENTARIO	INGRESO DE VENTAS	DIAS DE INVENTARIO
MES 1	31	3677	5221	1544	17024	S/. 144,704.00	S/. 54,918.98	82
MES 2	30	4553	1172	-3381	13643	S/. 115,965.50	S/. 67,820.50	52
MES 3	31	5731	5575	-156	13487	S/. 114,639.50	S/. 85,744.50	42
MES 4	30	5585	3373	-2212	11275	S/. 95,837.50	S/. 86,474.50	34
MES 5	31	7058	8546	1488	12763	S/. 108,485.50	S/. 107,847.00	32
MES 6	31	7210	8560	1350	14113	S/. 119,960.50	S/. 107,955.00	35
MES 7	30	7033	5936	-1097	13016	S/. 110,636.00	S/. 101,080.50	33
MES 8	31	7115	1234	-5881	7135	S/. 60,647.50	S/. 101,669.00	19
MES 9	30	8816	8153	-663	6472	S/. 55,012.00	S/. 121,034.50	14
MES 10	31	5133	9514	4381	10853	S/. 92,250.50	S/. 68,147.50	42

Adaptado por el autor de la empresa LINEA SPORT EIRL, 2016

En la Tabla 66 se tiene que en promedio los polos permanecen un rango de 19 a 82 días de inventario con un promedio de 43 días.

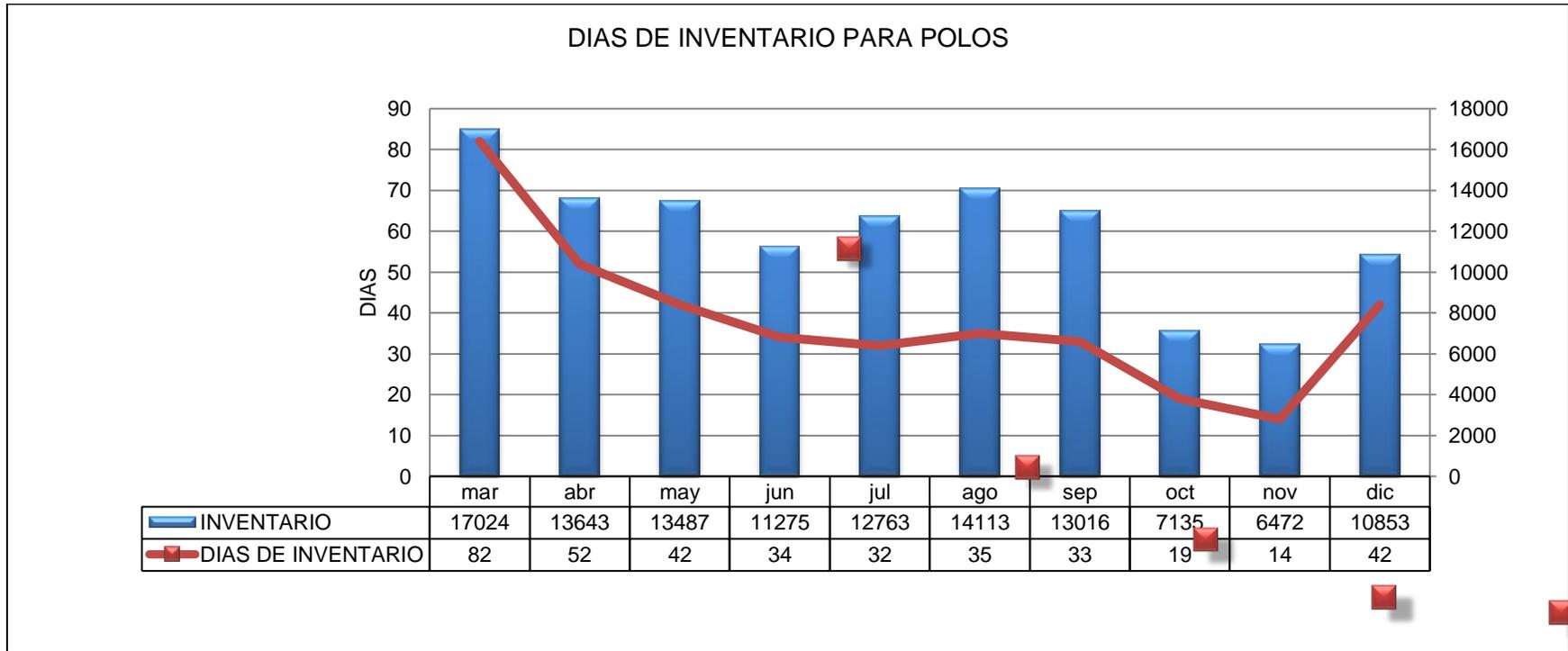


Figura 162: Gráfico de indicador para Polos  
Adaptado por el autor de la empresa LINEA SPORT EIRL, 2016

b) Porcentaje de rupturas de stock en polos

Tabla 67  
Cuadro de indicador para polos

POLOS	MESES										PROMEDIO
	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	
# ITEMS QUE PRESENTARON RUPTURA	505	491	398	511	439	405	289	301	476	512	23.83%
# ITEMS A LAS QUE SE HIZO SEGUIMIENTO	1816	1816	1816	1816	1816	1816	1816	1816	1816	1816	
RESULTADO MENSUAL (%)	28%	27%	22%	28%	24%	22%	16%	17%	26%	28%	

Adaptado por el autor de la empresa LINEA SPORT EIRL, 2016

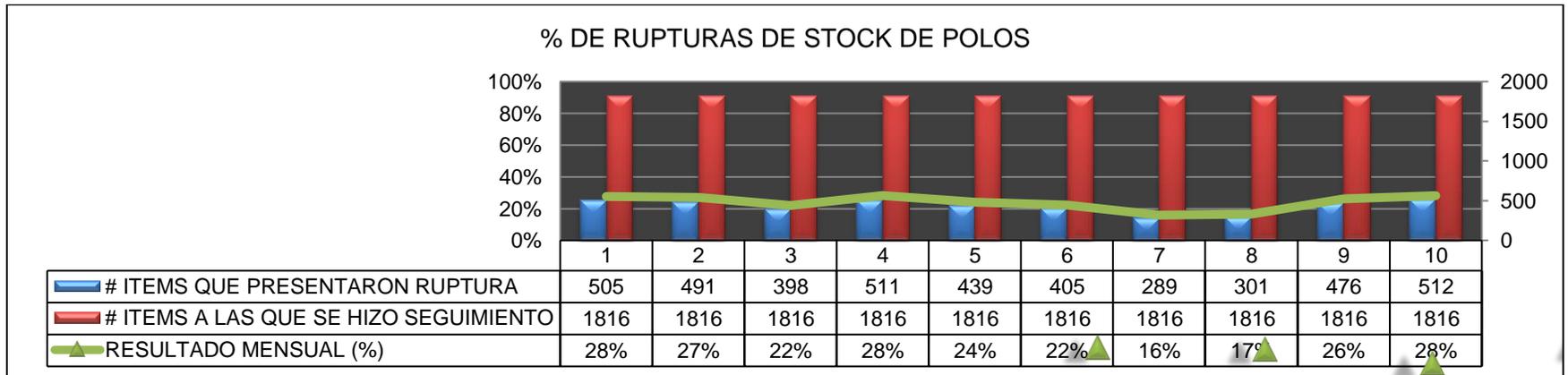


Figura 163: Gráfico de indicador para Polos  
Adaptado por el autor de la empresa LINEA SPORT EIRL, 2016

## c) Días de inventario para conjuntos

Tabla 68  
Cuadro de indicador para conjuntos

MES	DIAS	UNIDADES VENDIDAS	UNIDADES PRODUCIDAS	DIFERENCIA	INVENTARIO	COSTO DE INVENTARIO	INGRESO DE VENTAS	DIAS DE INVENTARIO
MES 1	31	609	1575	966	5858	S/. 178,669.00	S/. 25,260.00	220
MES 2	30	2371	4140	1769	7627	S/. 232,623.50	S/. 105,121.50	67
MES 3	31	4548	3798	-750	6877	S/. 209,748.50	S/. 194,619.50	34
MES 4	30	3349	5477	2128	9005	S/. 274,652.50	S/. 148,342.00	56
MES 5	31	4598	3329	-1269	7736	S/. 235,948.00	S/. 204,591.50	36
MES 6	31	4920	4504	-416	7320	S/. 223,260.00	S/. 217,402.00	32
MES 7	30	3617	2686	-931	6389	S/. 194,864.50	S/. 159,778.00	37
MES 8	31	3295	1092	-2203	4186	S/. 127,673.00	S/. 139,048.50	29
MES 9	30	3262	3348	86	4272	S/. 130,296.00	S/. 129,985.00	31
MES 10	31	1502	1818	316	4588	S/. 139,934.00	S/. 61,032.00	72

Adaptado por el autor de la empresa LINEA SPORT EIRL, 2016.

En la Tabla 68, se observa que días de inventario para los conjuntos están en un rango de 31 a 220m días, con un valor promedio de 63 días de inventario



Figura 164: Gráfico de indicador para Conjuntos  
Adaptado por el autor de la empresa LINEA SPORT EIRL, 2016

d) Porcentaje de rupturas de stock en conjuntos

Tabla 69  
Cuadro de indicador para conjuntos

CONJUNTOS											
MES	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	PROMEDIO
# ITEMS QUE PRESENTARON RUPTURA	162	170	168	200	157	302	248	289	278	313	23.60%
# ITEMS A LAS QUE SE HIZO SEGUIMIENTO	969	969	969	969	969	969	969	969	969	969	
RESULTADO MENSUAL (%)	17%	18%	17%	21%	16%	31%	26%	30%	29%	32%	

Adaptado por el autor de la empresa LINEA SPORT EIRL, 2016

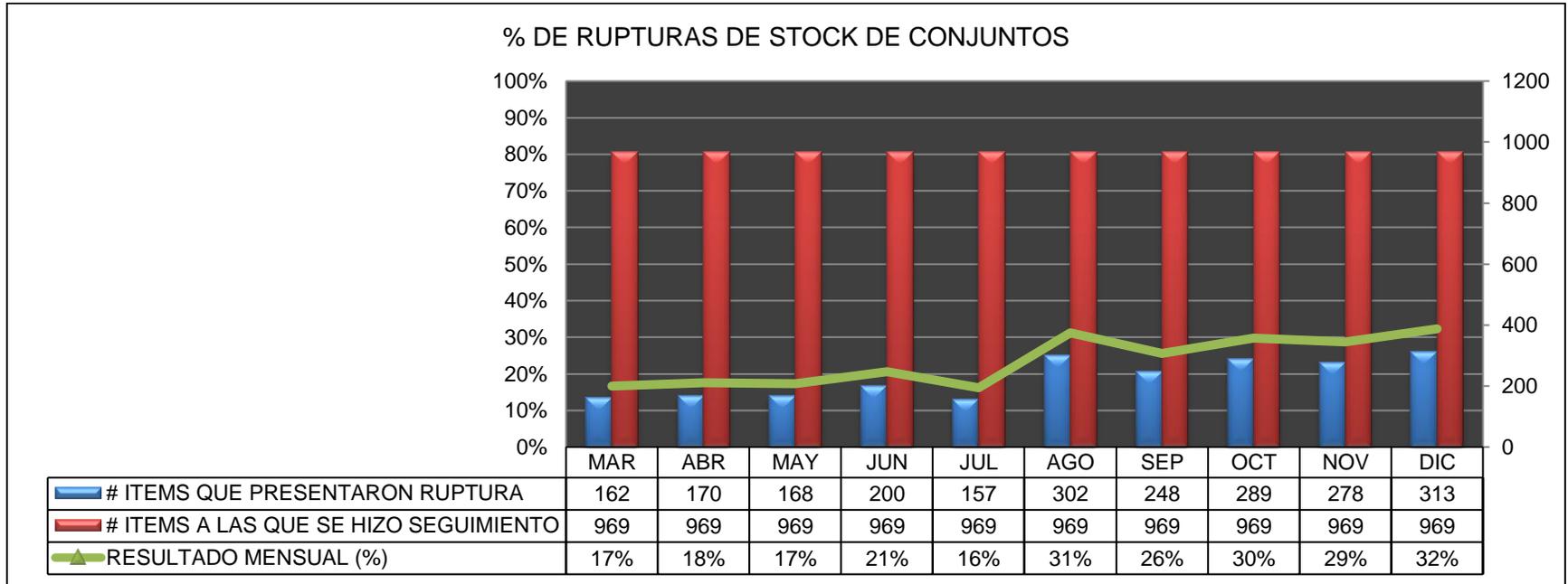


Figura 165: Gráfico de indicador para Conjuntos  
Adaptado por el autor de la empresa LINEA SPORT EIRL, 2016

En la Figura 165, se muestran las rupturas de stock para los conjuntos con un rango de 16 y 32%, con un valor promedio de 23.33% de rupturas de stock.

### Indicador de una deficiente gestión administrativa

La elaboración del indicador de una deficiente gestión administrativa para los dos productos patrón se efectuará en todas las áreas con un índice de clima laboral.

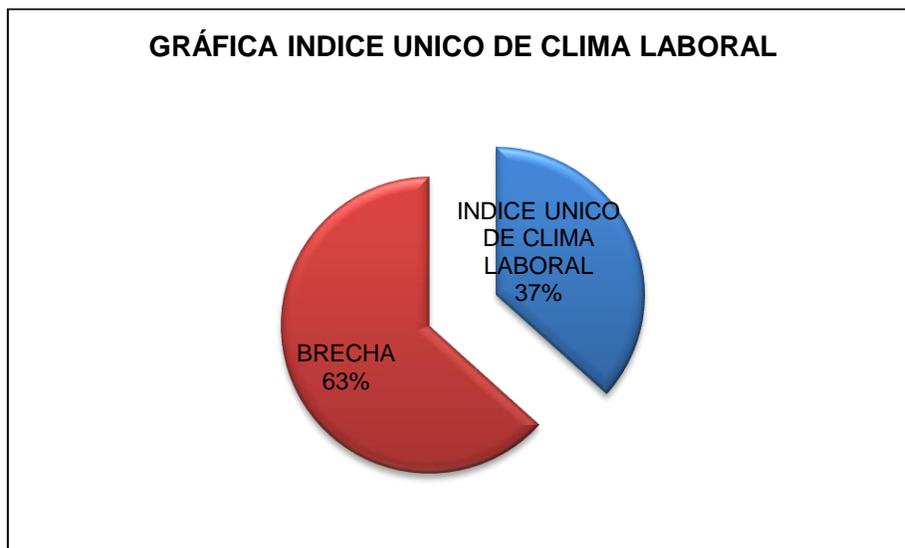


Figura 166: Índice de clima laboral  
Adaptado por el autor de la empresa LINEA SPORT EIRL, 2016

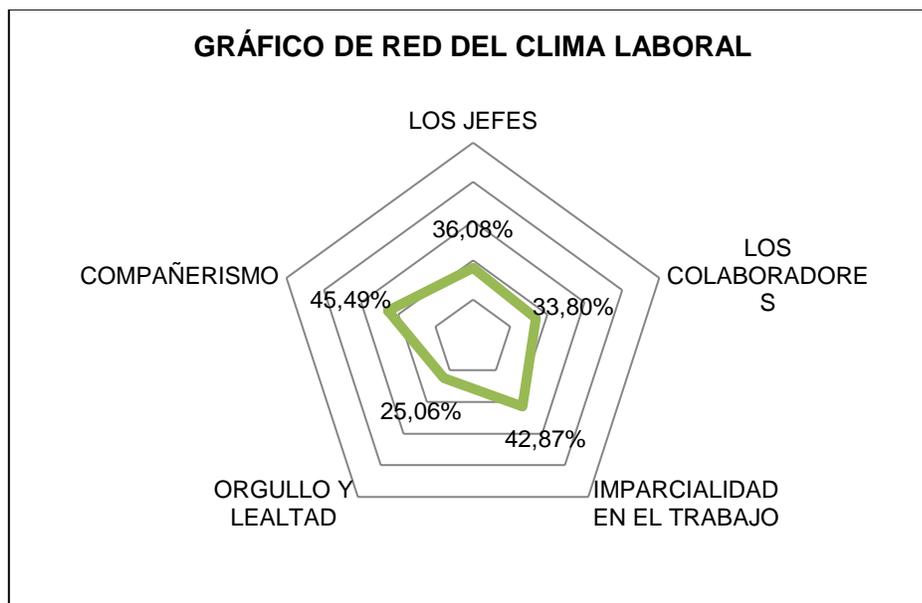


Figura 167: Gráfico de la red del clima laboral  
Adaptado por el autor de la empresa LINEA SPORT EIRL, 2016

### Anexo 12: Costos de calidad

Los siguientes datos que vamos a mostrar fueron tomados para los periodos de evaluación comprendida entre los meses marzo 2012 al diciembre 2012.

A continuación se muestra el cuadro con los resultados obtenidos después de registrar los resultados de las encuestas realizadas.

La puntuación total de la empresa fue de 215, lo cual refleja según la **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.** que la empresa está orientada a la evaluación, probablemente no se esté gastando demasiado en prevención y se está gastando en evaluación, fallo interno y fallo externo. El costo de calidad de la empresa fue probablemente de moderado a alto.

Tabla 70  
Costos de calidad en periodos

Periodo	Índice	Fecha
1	11226.99	Mes 1
2	12854.69	Mes 2
3	22336.39	Mes 3
4	20385.43	Mes 4
5	29780.51	Mes 5
6	47302.28	Mes 6
7	39107.89	Mes 7
8	46828.6	Mes 8
9	62177.01	Mes 9
10	40535.46	Mes 10

Adaptado por el autor de la empresa LINEA SPORT EIRL, 2016.

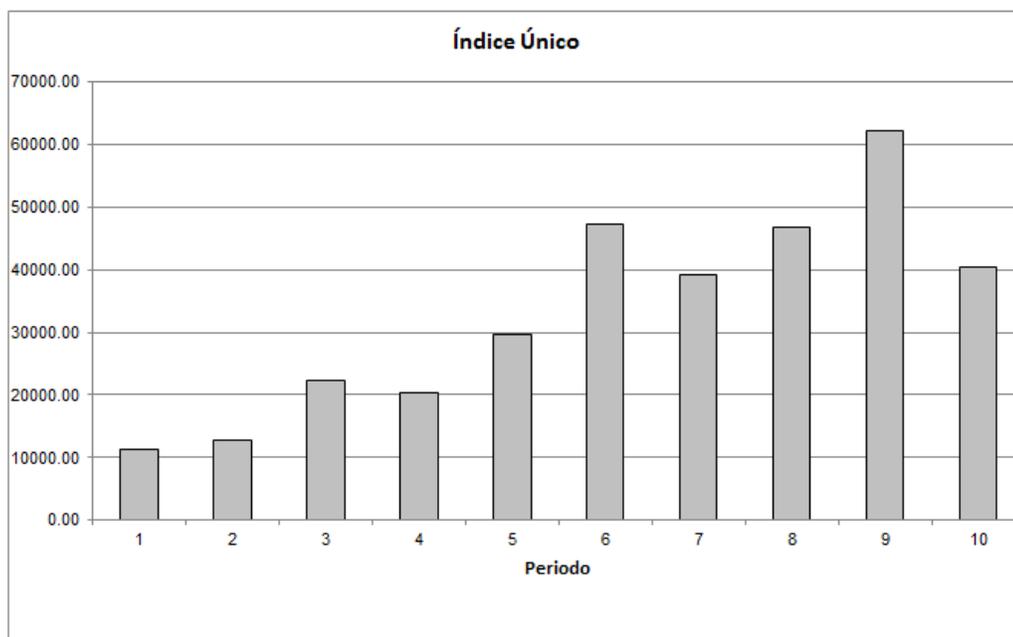


Figura 168 Gráfico de barras del costo de calidad  
Adaptado por el autor de la empresa LINEA SPORT EIRL, 2016.

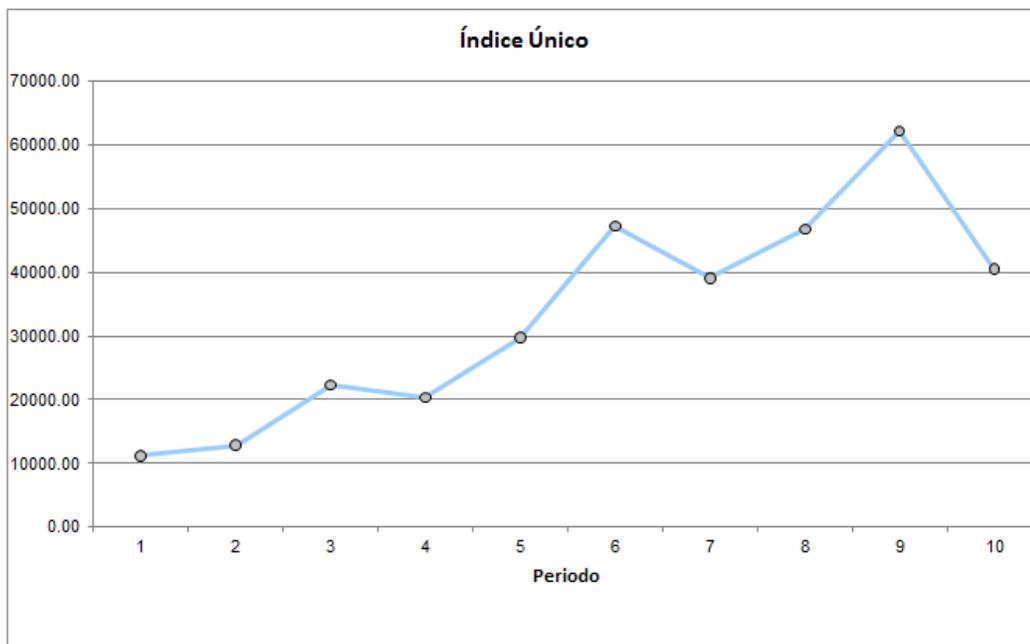


Figura 169 Gráfico de línea del costo de calidad de los periodos  
Adaptado por el autor de la empresa LINEA SPORT EIRL, 2016.

### Anexo 13: Financiamiento del proyecto

Este fue el primer peldaño para comenzar con la evaluación de determinación del presupuesto del proyecto, para lo cual se mantiene la siguiente estructura.

#### Activos intangibles

- Definición de la solución

Para el desarrollo de este proyecto, el autor de la tesis Jimmy Valle asistió junto a un practicante de la empresa, Edgar Poma en promedio 5 horas/día, 4 días a la semana manteniendo un salario mensual de 400 cada uno tal y como se muestra en la Tabla 71.

Tabla 71  
*Costos horarios para la formulación del proyecto*

Costo horario para formular el proyecto				
Integrantes del Grupo	Salario Mensual (S/.)	Horas Mensuales (HrS)	Costo Diario (S/.)	Costo Horario (S/.)
Edgar Poma	S/. 400.00	80	S/. 20.00	S/. 5.00
Jimmy Valle	S/. 400.00	80	S/. 20.00	S/. 5.00
<b>Total</b>	<b>S/. 800.00</b>	<b>160</b>	<b>S/. 40.00</b>	<b>S/. 10.00</b>

Adaptado por el autor de la empresa LINEA SPORT EIRL, 2016

#### a) Costos de definición y análisis

En la Tabla 71 se muestran los costos incurridos en: El análisis de la situación de la empresa, las reuniones con los Gerentes y Dueños, las reuniones con los trabajadores y Jefes de Taller; y por último, el diagnóstico y selección de la metodología.

Tabla 72  
Actividades para la definición de la solución

Definición de la solución	Cantidad	Unidad	Descripción	Costo Unitario	Costo Total
<b>Análisis de la situación actual de la empresa</b>					<b>S/. 453.00</b>
Trasportes realizados	16	Veces	Transporte para la empresa y los centros de manufactura	S/. 8.00	S/. 128.00
Recolección de datos	2	Días	En la empresa y en los talleres	S/. 40.00	S/. 80.00
Toma de tiempos	6	Días	Dos días para cada taller	S/. 40.00	S/. 240.00
Copias e impresiones de la data histórica de la empresa	50	Unidades	Material de apuntes y presentaciones	S/. 0.10	S/. 5.00
<b>Reuniones con el Dueño y Gerencia de la empresa</b>					<b>S/. 128.33</b>
Entrevista con la gerencia	3	Horas	Una hora por día	S/. 36.04	S/. 108.13
Diseño y desarrollo del árbol de problemas	2	Horas	Tiempo total para su elaboración	S/. 10.00	S/. 20.00
Copias e impresiones	2	Unidades	Material para presentar	S/. 0.10	S/. 0.20
<b>Reuniones con los trabajadores y jefes de taller de la empresa</b>					<b>S/. 395.26</b>
Entrevista con los trabajadores	4	Horas	Quince minutos por cada trabajador	S/. 15.21	S/. 60.83
Entrevista con los jefes de taller de corte, estampado y confección	13	Horas	Una hora para cada taller	S/. 25.63	S/. 333.13
Copias e impresiones	13	Unidades	Material para tomar apuntes	S/. 0.10	S/. 1.30
<b>Diagnóstico y selección de la metodología</b>					<b>S/. 80.60</b>
Diseño y desarrollo de cuadros para la selección de la metodología	1	Día	Tiempo para selecciones la metodología a usar	S/. 40.00	S/. 40.00
Búsqueda de información de la metodología seleccionada	1	Día	Tiempo invertido en la búsqueda de información de la metodología invertida	S/. 40.00	S/. 40.00
Copias e impresiones	6	Unidades	Material para presentar	S/. 0.10	S/. 0.60
<b>Sub total de definición de la solución</b>					<b>S/. 1,057.18</b>

Adaptado por el autor de la empresa LINEA SPORT EIRL, 2016

b) Elección del cliente a estudiar

En la Tabla 73 se muestra los costos incurridos en los análisis en las ventas y el tipo de modelo de prendas que el cliente adquiere.

Tabla 73  
Actividades para la elección del cliente a estudiar

Elección del cliente a estudiar	Cantidad	Unidad	Descripción	Costo Unitario	Costo Total
Análisis de las ventas de los años anteriores	2	Horas	Tiempo invertido para ver la data histórica de las ventas	S/. 10.00	S/. 20.00
Análisis del tipo de prendas que el cliente adquiere	1	Hora	Tiempo invertido para determinar el tipo de prenda preferido por el consumidor	S/. 10.00	S/. 10.00
Copias e impresiones	10	Unidades	Material de desarrollo	S/. 0.10	S/. 1.00
<b>Sub total de elección del cliente a estudiar</b>					<b>S/. 31.00</b>

Adaptado por el autor de la empresa LINEA SPORT EIRL, 2016

## c) Cálculo de los tiempos estándares

En la Tabla 74 se muestra los costos incurridos en el transporte, tiempo invertido en los cálculos del tiempo y materiales empleados.

Tabla 74  
Actividades para el cálculo de los tiempos estándares

Cálculo de los tiempos estándares	Cantidad	Unidad	Descripción	Costo Unitario	Costo Total
Transportes realizados	26	veces	Dos viajes para cada taller de confección	8	208
Elaboración de los tiempos estándares	2	Horas	Tiempo invertido para determinar los tiempos estándares	S/. 10.00	S/. 20.00
Copias e impresiones	6	Unidades	Material de desarrollo	S/. 0.10	S/. 0.60
<b>Sub total de elección del cliente a estudiar</b>					<b>S/. 228.60</b>

Adaptado por el autor de la empresa LINEA SPORT EIRL, 2016

## d) Elaboración de los indicadores de gestión

En la Tabla 75 se muestran los costos incurridos en el tiempo para la elaboración de los indicadores de gestión de la empresa tanto en el diseño y desarrollo de cuadros y materiales usados.

Tabla 75  
Actividades para la elaboración de los indicadores

Elaboración de los indicadores	Cantidad	Unidad	Descripción	Costo Unitario	Costo Total
Diseño y desarrollo de cuadros para el análisis de resultados	5	Días	Tiempo incurrido en la elaboración de los indicadores de la empresa	S/. 40.00	S/. 200.00
Copias e impresiones	10	Unidades	Material de desarrollo	S/. 0.10	S/. 1.00
<b>Sub total de elección del cliente a estudiar</b>					<b>S/. 201.00</b>

Adaptado por el autor de la empresa LINEA SPORT EIRL, 2016

## - Costos de la implementación de las 5S's

En la Tabla 77 se muestran los costos incurridos en la implementación de las 5S's en: Capacitaciones, recolección de información, clasificación, orden, limpieza y estandarización.

Tabla 76  
Costos de la implementación de las 5'S

Costos de las 5s					
Etapas	Cantidad	Unidad	Descripción	Costo Unitario	Costo Total
<b>Capacitación</b>					
Diseño, calendarización y desarrollo de la capacitación del 5s	1	Día	Tiempo invertido para hacer el plan de capacitación del 5s	S/. 40.00	S/. 40.00
Impresión de diapositivas e imágenes	45	Unidades	Material de desarrollo	S/. 0.30	S/. 13.50
Aplicación de la capacitación del 5s	1	Unidad	Número de veces que se ha aplicado para un día	S/. 40.00	S/. 40.00
Transporte a la empresa del capacitador	1	vez	Movilidad de los responsables de la capacitación	S/. 10.00	S/. 10.00
Transporte a la empresa de los talleres	13	Veces	Movilidad de los talleres de manufactura a la empresa	S/. 10.00	S/. 130.00
<b>Recolección de información</b>					
Elaboración de los Check list	1	Día	Cantidad de veces que se ha realizado	S/. 40.00	S/. 40.00
Impresión de los Check list	15	Unidades	Cantidad de veces que se ha realizado	S/. 0.20	S/. 3.00
Transporte a la empresa	2	Veces	Movilidad a los centros de manufactura y a la empresa	S/. 10.00	S/. 20.00
<b>Clasificación</b>					
Elaboración de la tarjeta roja y amarilla	2	Horas	Tiempo invertido para la creación de las tarjetas	S/. 10.00	S/. 20.00
Impresiones de las tarjetas	41	Unidades	26 tarjetas impresas rojas y 15 tarjetas amarillas	S/. 0.30	S/. 12.30
<b>Orden</b>					
Operarios de apoyo	2	Operarios	Trabajadores que se necesitaron para ordenar	S/. 58.33	S/. -
Tiempo de demora en el almacén principal	2	Días	Tiempo incurrido para ordenar	S/. 116.67	S/. 233.33
Tiempo de demora en el almacén secundario	1	Día	Tiempo incurrido para ordenar	S/. 116.67	S/. 116.67
Tiempo de demora en el taller de corte	1	Día	Tiempo incurrido para ordenar	S/. 116.67	S/. 116.67
Tiempo de demora en el taller de estampado	1	Día	Tiempo incurrido para ordenar	S/. 116.67	S/. 116.67
Tiempo de demora en el taller de confección	2	Días	Tiempo incurrido para ordenar	S/. 116.67	S/. 233.33
Transporte a la empresa	30	Veces	Movilidad incurrida para llegar a los centros de manufactura y almacenes (ida y vuelta)	S/. 10.00	S/. 300.00
<b>Limpieza</b>					
Operarios de apoyo	1	Operario	Trabajador que se necesitó para limpiar	S/. 58.33	S/. 58.33
Tiempo de demora en el almacén principal	4	Horas	Tiempo incurrido para limpiar	S/. 7.29	S/. 29.17
Tiempo de demora en el almacén secundario	4	Horas	Tiempo incurrido para limpiar	S/. 7.29	S/. 29.17
Tiempo de demora en el taller de corte	3	Horas	Tiempo incurrido para limpiar	S/. 7.29	S/. 21.88
Tiempo de demora en el taller de estampado	3	Horas	Tiempo incurrido para limpiar	S/. 7.29	S/. 21.88
Tiempo de demora en el taller de confección	5	Horas	Tiempo incurrido para limpiar	S/. 7.29	S/. 36.46
Transporte a la empresa	26	Veces	Movilidad incurrida para llegar a los centros de manufactura y almacenes (ida y vuelta)	S/. 10.00	S/. 260.00
<b>Estandarización</b>					
Diseño y desarrollo de los cuadros con los nombres de las áreas del almacén principal	0.5	Horas	Zonas desarrolladas: Recepción, despacho, almacén de MP e insumos, almacén de PT, limpieza y oficina	S/. 10.00	S/. 5.00
Diseño y desarrollo de los cuadros con los nombres de las áreas del almacén secundario	0.5	Horas	Zonas desarrolladas: Recepción, despacho y almacén de PT	S/. 10.00	S/. 5.00
Diseño y desarrollo de los cuadros con los nombres de las áreas de los centros de manufactura	0.5	Horas	Zonas desarrolladas: Corte, estampado y confección	S/. 10.00	S/. 5.00
Impresión de los cuadros	12	Unidades	Material de desarrollo	S/. 0.50	S/. 6.00
Transporte al almacén principal	1	Vez	Movilidad	S/. 10.00	S/. 10.00
Transporte al almacén secundario	1	Vez	Movilidad	S/. 10.00	S/. 10.00
Transporte a los centros de manufactura	13	Veces	Movilidad	S/. 10.00	S/. 130.00
<b>Sub total de costos de las 5s</b>					<b>S/. 2,073.34</b>

Adaptado por el autor de la empresa LINEA SPORT EIRL, 2016

## - Costos del PHVA

Tabla 77  
Costos del PHVA

Costos del PHVA						
Etapa	Descripción	H/día	Días	Costo Horario	Costo Total	
Planear	Evaluación de las oportunidades de mejora	4	5	S/. 10.00	S/. 200.00	
	Investigación del marco teórico	1.5	5	S/. 10.00	S/. 75.00	
	Investigación de la competencia	2	2	S/. 10.00	S/. 40.00	
	Investigación de las metodologías adecuadas	3	5	S/. 10.00	S/. 150.00	
	Elaboración del mapeo de procesos	3	12	S/. 10.00	S/. 360.00	
	Elaboración del plan estratégico	4	6	S/. 10.00	S/. 240.00	
	Elaboración del QFD	4	6	S/. 10.00	S/. 240.00	
	Elaboración del AMFE	3	4	S/. 10.00	S/. 120.00	
	Elaboración de la cadena de valor	3	3	S/. 10.00	S/. 90.00	
	Elaboración del Balanced ScoreCard	4	12	S/. 10.00	S/. 480.00	
	Elaboración del radar estratégico de verificación de las 5s	2	1	S/. 10.00	S/. 20.00	
	Elaboración del radar estratégico de la cadena de suministro	2	1	S/. 10.00	S/. 20.00	
	Elaboración de encuestas de clima laboral	3	1	S/. 10.00	S/. 30.00	
	Elaboración del plan de gestión de compras	4	1	S/. 10.00	S/. 40.00	
	Elaboración del plan de gestión de almacenamiento	4	1	S/. 10.00	S/. 40.00	
	Elaboración del plan de gestión de producción	4	2	S/. 10.00	S/. 80.00	
	Elaboración del plan de gestión de distribución	4	1	S/. 10.00	S/. 40.00	
	Elaboración del plan de gestión de ventas	3	1	S/. 10.00	S/. 30.00	
	Elaboración del plan de motivación	3	2	S/. 10.00	S/. 60.00	
	Elaboración del plan de capacitación	4	4	S/. 10.00	S/. 160.00	
	Elaboración del plan de gestión de talento humano y evaluación 360°	4	6	S/. 10.00	S/. 240.00	
	Elaboración del plan de logística inversa	2	2	S/. 10.00	S/. 40.00	
	Análisis de productividad	4	2	S/. 10.00	S/. 80.00	
	Análisis y diagnóstico de la empresa	2	2	S/. 10.00	S/. 40.00	
	Análisis del QFD	3	1	S/. 10.00	S/. 30.00	
	Análisis del ANFE	2	1	S/. 10.00	S/. 20.00	
Análisis de las encuestas de clima laboral	2	2	S/. 10.00	S/. 40.00		
Desarrollo y aplicación de las encuestas	2	3	S/. 10.00	S/. 60.00		
Realización del plan de trabajo	1	6	S/. 10.00	S/. 60.00		
Hacer	Presentación del informe de la conclusión del QFD	2	1	S/. 10.00	S/. 20.00	
	Implementación del formatos para las operaciones	2	1	S/. 10.00	S/. 20.00	
	Implementación del sistema de seguridad	3	3	S/. 10.00	S/. 90.00	
	Implementación del programa de gestión de los procesos logísticos (software de gestión)	2	10	S/. 10.00	S/. 200.00	
	Implementación del sistema de control de ingresos del personal	2	2	S/. 10.00	S/. 40.00	
	Implementación de código de barras	2	6	S/. 10.00	S/. 120.00	
	Implementación del plan de logística inversa	2	1	S/. 10.00	S/. 20.00	
	Implementación del programa de alianzas estratégicas con los proveedores	1	2	S/. 10.00	S/. 20.00	
	Implementación del programa de alianzas estratégicas con los clientes	1	2	S/. 10.00	S/. 20.00	
	Implementación de las 5s	3	6	S/. 10.00	S/. 180.00	
	Implementación del ANFE	3	5	S/. 10.00	S/. 150.00	
	Implementación de la pizarra de publicaciones	0.5	1	S/. 10.00	S/. 5.00	
Diseño y desarrollo de los cuadros de zonificación	2	1	S/. 10.00	S/. 20.00		
Verificar	Toma de tiempos	2	5	S/. 10.00	S/. 100.00	
	Informe de los resultados y efectos (cadena de valor)	2	1	S/. 10.00	S/. 20.00	
	Retroalimentación con la administración	2	1	S/. 10.00	S/. 20.00	
	Verificación del AMFE	2	1	S/. 10.00	S/. 20.00	
Actuar	Desarrollo y aplicación del cronograma de capacitaciones	1	3	S/. 10.00	S/. 30.00	
	Diseño y calendarización de acciones de mejora	4	3	S/. 10.00	S/. 120.00	
	Cronograma de capacitación	2	1	S/. 10.00	S/. 20.00	
<b>Total</b>		<b>127.00</b>	<b>156.00</b>	<b>-</b>	<b>S/. 4,360.00</b>	

Adaptado por el autor de la empresa LINEA SPORT EIRL, 2016

- Resumen de los activos intangibles

En la Tabla 78 se evidencia los activos intangibles; cuya inversión está representado por un valor de S/. 11,351.13 nuevos soles.

Tabla 78  
Activos intangibles

Activos Intangibles		
Etapas del PHVA		Costo total
Planear	S/. 3,125.00	S/. 4,360.00
Hacer	S/. 905.00	
Verificar	S/. 160.00	
Actuar	S/. 170.00	
Definición y análisis		S/. 1,057.18
Implementación del 5s		S/. 2,073.34
otros intangibles		S/. 460.60
Software y capacitaciones del sistema de gestión		S/. 3,300.00
<b>Total</b>		<b>S/. 11,251.13</b>

Adaptado por el autor de la empresa LINEA SPORT EIRL, 2016

### Activos tangibles

En la Tabla 79 se muestra en resumen la inversión en los activos tangibles necesarios para la implementación del proyecto.

Tabla 79  
Activos tangibles

Inversión en activos tangibles	
Sistema de código de barras	S/. 2,117.35
Sistema de gestión	S/. 2,909.19
Sistema de seguridad	S/. 11,758.00
Sistema de control de asistencia del personal (Lector biométrico)	S/. 385.00
Materiales de oficina de administración y gerencia	S/. 1,540.00
Equipos de almacén principal	S/. 2,480.00
Equipos para la seguridad de la empresa	S/. 405.00
<b>Inversión total</b>	<b>S/. 21,594.54</b>

Adaptado por el autor de la empresa LINEA SPORT EIRL, 2016

En la Tabla 80 se hace un desglose de la inversión en cada activo tangible individualmente.

Tabla 80  
Descripción de los activos tangibles

Activos tangibles	Cantidad	Costo Unitario	Sub Total	IGV (18%)	Costo Total
<b>Sistema de código de barras</b>				<b>S/. 322.99</b>	<b>S/. 2,117.35</b>
Impresora de código de barras	1	S/. 810.00	S/. 810.00	S/. 145.80	S/. 955.80
Scanner de código de barras	2	S/. 224.00	S/. 448.00	S/. 80.64	S/. 528.64
Base del scanner	2	S/. 48.60	S/. 97.20	S/. 17.50	S/. 114.70
Cintas de cera negro	4	S/. 22.95	S/. 91.80	S/. 16.52	S/. 108.32
Millares de etiquetas de papel 2"x1"	45	S/. 4.90	S/. 220.50	S/. 39.69	S/. 260.19
Millares de etiquetas de papel 2"x2"	18	S/. 7.05	S/. 126.86	S/. 22.84	S/. 149.70
<b>Sistema de gestión</b>				<b>S/. 2,747.62</b>	<b>S/. 2,909.19</b>
Computadora principal	1	S/. 1,836.60	S/. 1,836.60	S/. 330.59	S/. 2,167.19
Impresora canon	1	S/. 526.40	S/. 446.10	S/. 80.30	S/. 526.40
Parlante cybertel	1	S/. 50.40	S/. 42.71	S/. 7.69	S/. 50.40
Access Point D-Link	1	S/. 165.20	S/. 140.00	S/. 25.20	S/. 165.20
<b>Sistema de seguridad</b>				<b>S/. 2,303.85</b>	<b>S/. 11,758.00</b>
Cámaras de tienda	3	S/. 560.00	S/. 1,423.73	S/. 256.27	S/. 1,680.00
Cámaras del Centro de distribución	13	S/. 560.00	S/. 6,169.49	S/. 1,110.51	S/. 7,280.00
Televisor led 42" LG	2	S/. 1,399.00	S/. 2,371.19	S/. 426.81	S/. 2,798.00
<b>Sistema de control de asistencia del personal (Lector biométrico)</b>				<b>S/. 467.54</b>	<b>S/. 385.00</b>
Base de control de tarjetas	1	S/. 280.00	S/. 237.29	S/. 42.71	S/. 280.00
Tarjetas de personal	15	S/. 7.00	S/. 88.98	S/. 16.02	S/. 105.00
<b>Materiales de oficina de administración y gerencia</b>				<b>S/. 234.92</b>	<b>S/. 1,540.00</b>
Escritorios de la oficina de administrac	2	190	S/. 322.03	S/. 57.97	S/. 380.00
Escritorios de la oficina de gerencia	2	380	S/. 644.07	S/. 115.93	S/. 760.00
Mueble para los archivadores de adm	2	70	S/. 118.64	S/. 21.36	S/. 140.00
Cajoneras para la oficina de gerencia	2	70	S/. 118.64	S/. 21.36	S/. 140.00
Cajoneras para la oficina de gerencia	2	60	S/. 101.69	S/. 18.31	S/. 120.00
<b>Equipos de almacén principal</b>				<b>S/. 498.66</b>	<b>S/. 2,480.00</b>
Andamios de metal adicionales	4	120	S/. 406.78	S/. 73.22	S/. 480.00
Andamios de madera adicionales	10	200	S/. 1,694.92	S/. 305.08	S/. 2,000.00
<b>Equipos para la seguridad de la empresa</b>				<b>S/. 61.78</b>	<b>S/. 405.00</b>
Extintores PQS para el centro de distribuciones	5	48	S/. 203.39	S/. 36.61	S/. 240.00
Extintores PQS para el almacén secundario	3	48	S/. 122.03	S/. 21.97	S/. 144.00
Señalizaciones de salida	6	1.5	S/. 7.63	S/. 1.37	S/. 9.00
Señalizaciones de extintores	8	1.5	S/. 10.17	S/. 1.83	S/. 12.00
<b>Total activo tangible</b>					<b>S/. 21,594.54</b>
<b>Imprevistos (4%)</b>					<b>S/. 863.78</b>

Adaptado por el autor de la empresa LINEA SPORT EIRL, 2016

- Depreciación de los equipos y herramientas

En la Tabla 81 se muestra la depreciación de los equipos y herramientas que por motivos de duración del proyecto se utiliza un tiempo de depreciación de 5 años (porque 5 años es el tiempo estudiado del proyecto y además por ser material tecnológico de alta depreciación)

Tabla 81  
Depreciación de los equipos

Depreciación de equipos y herramientas			
Equipos y Herramientas a depreciar	Precio	Depreciación	Costo anual
Código de barras	S/. 1,599.14	5	S/. 319.83
Computo del sistema	S/. 2,909.19	5	S/. 581.84
Equipos de seguridad	S/. 11,758.00	5	S/. 2,351.60
Equipo de control personal	S/. 385.00	5	S/. 77.00
Economatos	S/. 1,540.00	5	S/. 308.00
Equipos de almacén	S/. 2,480.00	5	S/. 496.00
<b>Total</b>	<b>S/. 20,671.33</b>	<b>-</b>	<b>S/. 4,134.27</b>

Adaptado por el autor de la empresa LINEA SPORT EIRL, 2016

- Valor residual

En la Tabla 82 se observa el valor residual de los equipos, para el cual se considera un valor del 10% al finalizar el quinto periodo debido a ser equipos tecnológicos.

Tabla 82  
Valor residual

Valor residual	
Equipos	S/. 2,067.13
Valor en libros neto	S/. - S/. 2,067.13
I.R des. I.R	27% S/. 558.13 S/. 1,509.01
V.L total	S/. -
<b>VALOR RESIDUAL</b>	<b>S/. 1,509.01</b>

Adaptado por el autor de la empresa LINEA SPORT EIRL, 2016

### Estructura de la inversión de mejora del proyecto

En la Tabla 83 se muestra la estructura de la inversión de mejora de la implementación del proyecto en soles y en porcentaje.

Tabla 83  
Estructura de la inversión de mejora del proyecto

Estructura de la inversión de mejora del proyecto		
Descripción	En unidades monetarias	En porcentaje (%)
Inversión en activos tangibles	S/. 21,594.54	39.95%
Inversión en activos intangibles	S/. 11,251.13	20.81%
Capital de trabajo	S/. 20,344.53	37.64%
Imprevistos (4%)	S/. 863.78	1.60%
<b>Inversión total inicial de la implementación</b>	<b>S/. 54,053.98</b>	<b>100.00%</b>

Adaptado por el autor de la empresa LINEA SPORT EIRL, 2016

### Unidades a vender

Tabla 84  
Unidades pronosticadas a vender sin y con la implementación

Año	Unidades pronosticadas sin la implementación			Unidades pronosticadas con la implementación		
	Conjuntos	Polos	Total	Conjuntos	Polos	Total
Año 1	21024	31536	<b>52560</b>	21024	31536	<b>52560</b>
Año 2	21948	32922	<b>54870</b>	21948	32922	<b>54870</b>
Año 3	22988	34480	<b>57468</b>	22988	34480	<b>57468</b>
Año 4	24394	36590	<b>60984</b>	24394	36590	<b>60984</b>
Año 5	25008	37512	<b>62520</b>	25008	37512	<b>62520</b>
Año 6	25663	38494	<b>64157</b>	25663	38494	<b>64157</b>
Año 7	27440	41158	<b>68598</b>	27440	41158	<b>68598</b>
Año 8	28166	42248	<b>70414</b>	30380	45570	<b>75950</b>
Año 9	29191	43785	<b>72976</b>	30298	45447	<b>75745</b>
Año 10	30216	45323	<b>75539</b>	31508	47260	<b>78768</b>
Año 11	31241	46860	<b>78101</b>	32717	49075	<b>81792</b>
Año 12	32266	48397	<b>80663</b>	33926	50889	<b>84815</b>
Año 13	33290	49935	<b>83225</b>	35136	52703	<b>87839</b>

Adaptado por el autor de la empresa LINEA SPORT EIRL, 2016

### Capital de trabajo

- Datos iniciales de la empresa

En la Tabla 85 se muestra las cifras brindadas por la empresa, los cuales comprenden desde planilla, transporte, contabilidad, alquileres, servicios y materiales; todos ellos con valores mensuales.

Tabla 85  
Datos suministrados por la empresa

PLANILLA	
VENTAS	S/. 2,000.00
LOGISTICO	S/. 8,000.00
ADMINISTRACIÓN	S/. 6,000.00
<b>TOTAL</b>	<b>S/. 16,000.00</b>
TRANSPORTE	
LOGISTICO	S/. 2,200.00
CONTABILIDAD	
CONTADOR	S/. 330.00
IMPUESTOS (PDT)	S/. 2,450.00
<b>TOTAL</b>	<b>S/. 2,780.00</b>
ALQUILERES	
APOLO	S/. 1,500.00
TIENDA KOKETA	S/. 2,200.00
TIENDA MODA	S/. 1,200.00
<b>TOTAL</b>	<b>S/. 4,900.00</b>
SERVICIOS	
AGUA Y LUZ APOLO	S/. 200.00
TIENDA KOKETA	S/. 85.00
TIENDA MODA	S/. 135.00
TELÉFONO E INTERNET APOLO	S/. 800.00
<b>TOTAL</b>	<b>S/. 1,220.00</b>
MATERIALES	
OFICINA	S/. 150.00
TIENDAS (2)	S/. 100.00
<b>TOTAL</b>	<b>S/. 250.00</b>

Adaptado por el autor de la empresa LINEA SPORT EIRL, 2016

- Capital de trabajo sin la implementación

Tabla 86  
Capital de trabajo sin la implementación

Capital de trabajo sin la implementación							
Tipo de costo	Centro de costo	Descripción	Año 9	Año 10	Año 11	Año 12	Año 13
CV	MD	Materiales directos	S/. 677,541.99	S/. 701,336.17	S/. 725,124.44	S/. 748,912.72	S/. 772,692.53
CV	MI	Materiales indirectos	S/. 94,653.56	S/. 97,977.44	S/. 101,300.86	S/. 104,624.28	S/. 107,945.60
CV	CIFab	Planilla logística	S/. 96,000.00				
CF		Alquileres y servicios logís	S/. 21,000.00				
CV		Transporte	S/. 26,400.00				
CV	Administración	Planilla administración	S/. 72,000.00				
CV		Planilla contable	S/. 3,960.00				
CF		Alquileres y servicios adm	S/. 9,000.00				
CF		Materiales administración	S/. 1,800.00				
CV		Planilla ventas	S/. 24,000.00				
CF	Ventas	Alquileres y servicios vent	S/. 43,440.00				
CF		Materiales ventas	S/. 1,200.00				
<b>Total capital de trabajo sin la implementación</b>			<b>S/. 1,070,995.56</b>	<b>S/. 1,098,113.61</b>	<b>S/. 1,125,225.30</b>	<b>S/. 1,152,336.99</b>	<b>S/. 1,179,438.12</b>

Adaptado por el autor de la empresa LINEA SPORT EIRL, 2016

- Capital de trabajo con la implementación

Tabla 87  
Capital de trabajo con la implementación

Capital de trabajo con la implementación							
Tipo de costo	Centro de costo	Descripción	Año 9	Año 10	Año 11	Año 12	Año 13
CV	MD	Materiales directos	S/. 703,245.36	S/. 731,318.82	S/. 759,389.70	S/. 787,454.69	S/. 815,534.04
CV	MI	Materiales indirectos	S/. 98,243.79	S/. 102,166.40	S/. 106,087.37	S/. 110,007.88	S/. 113,930.95
CV	CIFab	Planilla logística	S/. 96,000.00				
CF		Alquileres y servicios logís	S/. 21,000.00				
CV		Transporte	S/. 26,400.00				
CV	Administración	Planilla administración	S/. 72,000.00				
CV		Planilla contable	S/. 3,960.00				
CF		Alquileres y servicios adm	S/. 9,000.00				
CF		Materiales administración	S/. 1,800.00				
CV		Planilla ventas	S/. 24,000.00				
CF	Ventas	Alquileres y servicios vent	S/. 43,440.00				
CF		Materiales ventas	S/. 1,200.00				
<b>Total capital de trabajo con la implementación</b>			<b>S/. 1,100,289.15</b>	<b>S/. 1,132,285.22</b>	<b>S/. 1,164,277.07</b>	<b>S/. 1,196,262.57</b>	<b>S/. 1,228,264.99</b>

Adaptado por el autor de la empresa LINEA SPORT EIRL, 2016

- Capital de trabajo incremental con la implementación

Tabla 88  
Capital de trabajo incremental

Capital de trabajo incremental						
Descripción	Año 8	Año 9	Año 10	Año 11	Año 12	Año 13
Total capital de trabajo sin la implementación	S/. -	S/. 1,070,995.56	S/. 1,098,113.61	S/. 1,125,225.30	S/. 1,152,336.99	S/. 1,179,438.12
Total capital de trabajo con la implementación	S/. -	S/. 1,100,289.15	S/. 1,132,285.22	S/. 1,164,277.07	S/. 1,196,262.57	S/. 1,228,264.99
Incremental del capital de trabajo con la imple	S/. -	S/. 29,293.60	S/. 34,171.61	S/. 39,051.77	S/. 43,925.58	S/. 48,826.87
Incremental del capital de trabajo para 5 mese	S/. -	S/. 12,205.66	S/. 14,238.17	S/. 16,271.57	S/. 18,302.32	S/. 20,344.53
Capital de trabajo para utilizar con la impleme	S/. 12,205.66	S/. 2,032.51	S/. 2,033.40	S/. 2,030.75	S/. 2,042.20	S/. -
Capital de trabajo para utilizar acumulado	S/. 12,205.66	S/. 14,238.17	S/. 16,271.57	S/. 18,302.32	S/. 20,344.53	S/. -

Adaptado por el autor de la empresa LINEA SPORT EIRL, 2016

### Estado de ganancias y pérdidas

- Estado de ganancias y pérdidas sin la implementación

En la Tabla 89 se muestra el EEGPP de la empresa sin la implementación del proyecto.

Tabla 89  
Estado de ganancias y pérdidas sin la implementación

Estado de ganancias y pérdidas de la empresa sin la implementación					
	Año 9	Año 10	Año 11	Año 12	Año 13
<b>Ventas</b>	S/. 2,189,295.00	S/. 2,266,180.00	S/. 2,343,045.00	S/. 2,419,910.00	S/. 2,496,750.00
Costo de ventas	S/. 1,278,289.76	S/. 1,318,144.76	S/. 1,357,990.75	S/. 1,397,836.74	S/. 1,437,666.37
<b>Utilidad Bruta</b>	S/. 911,005.24	S/. 948,035.24	S/. 985,054.25	S/. 1,022,073.26	S/. 1,059,083.63
Gastos de ventas	S/. 68,640.00				
Gastos de administracion	S/. 86,760.00				
<b>Utilidad operativa</b>	S/. 755,605.24	S/. 792,635.24	S/. 829,654.25	S/. 866,673.26	S/. 903,683.63
Depreciación	S/. 4,134.27				
Amortización	S/. 11,251.13	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00
<b>Utilidad antes de I.R</b>	S/. 740,219.85	S/. 788,500.98	S/. 825,519.98	S/. 862,538.99	S/. 899,549.36
IR (27%)	S/. 199,859.36	S/. 212,895.26	S/. 222,890.40	S/. 232,885.53	S/. 242,878.33
<b>Utilidad neta sin la implementación</b>	S/. 540,360.49	S/. 575,605.71	S/. 602,629.59	S/. 629,653.46	S/. 656,671.03
<b>Utilidad neta acumulada sin la implementación</b>	S/. 540,360.49	S/. 1,115,966.21	S/. 1,718,595.79	S/. 2,348,249.26	S/. 3,004,920.29

Adaptado por el autor de la empresa LINEA SPORT EIRL, 2016

- Estado de ganancias y pérdidas con la implementación

Tabla 90  
Estado de ganancias y pérdidas con la implementación

Estado de ganancias y pérdidas de la empresa con la implementación					
	Año 9	Año 10	Año 11	Año 12	Año 13
Ventas	S/. 2,272,350.00	S/. 2,363,060.00	S/. 2,453,765.00	S/. 2,544,450.00	S/. 2,635,180.00
Costo de ventas	S/. 1,321,341.80	S/. 1,368,366.82	S/. 1,415,384.47	S/. 1,462,393.12	S/. 1,509,427.14
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>S/. 951,008.20</b>	<b>S/. 994,693.18</b>	<b>S/. 1,038,380.53</b>	<b>S/. 1,082,056.88</b>	<b>S/. 1,125,752.86</b>
Gastos de ventas	S/. 68,640.00	S/. 68,640.00	S/. 68,640.00	S/. 68,640.00	S/. 68,640.00
Gastos de administracion	S/. 86,760.00	S/. 86,760.00	S/. 86,760.00	S/. 86,760.00	S/. 86,760.00
<b>Utilidad operativa</b>	<b>S/. 795,608.20</b>	<b>S/. 839,293.18</b>	<b>S/. 882,980.53</b>	<b>S/. 926,656.88</b>	<b>S/. 970,352.86</b>
Depreciación	S/. 4,134.27	S/. 4,134.27	S/. 4,134.27	S/. 4,134.27	S/. 4,134.27
Amortización	S/. 11,251.13	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00
<b>Utilidad antes de I.R</b>	<b>S/. 780,222.81</b>	<b>S/. 835,158.92</b>	<b>S/. 878,846.26</b>	<b>S/. 922,522.61</b>	<b>S/. 966,218.59</b>
IR (27%)	S/. 210,660.16	S/. 225,492.91	S/. 237,288.49	S/. 249,081.11	S/. 260,879.02
<b>Utilidad neta con la implementación</b>	<b>S/. 569,562.65</b>	<b>S/. 609,666.01</b>	<b>S/. 641,557.77</b>	<b>S/. 673,441.51</b>	<b>S/. 705,339.57</b>
<b>Utilidad neta acumulada sin la implementación</b>	<b>S/. 569,562.65</b>	<b>S/. 1,179,228.66</b>	<b>S/. 1,820,786.43</b>	<b>S/. 2,494,227.94</b>	<b>S/. 3,199,567.51</b>

Adaptado por el autor de la empresa LINEA SPORT EIRL, 2016

- Utilidad neta incremental con la implementación del proyecto

Tabla 91  
Utilidad neta con la implementación

Descripción	Año 9	Año 10	Año 11	Año 12	Año 13
Utilidad neta sin la implementación	S/. 540,360.49	S/. 575,605.71	S/. 602,629.59	S/. 629,653.46	S/. 656,671.03
Utilidad neta con la implementación	S/. 569,562.65	S/. 609,666.01	S/. 641,557.77	S/. 673,441.51	S/. 705,339.57
<b>Utilidad incremental con la implementación</b>	<b>S/. 29,202.16</b>	<b>S/. 34,060.30</b>	<b>S/. 38,928.18</b>	<b>S/. 43,788.04</b>	<b>S/. 48,668.54</b>

Adaptado por el autor de la empresa LINEA SPORT EIRL, 2016

### Flujo de caja operativo

- Caso optimista: Se evaluará la implementación en un escenario donde el volumen de pedidos se verá afectado positivamente por el incremento de nuevos modelos y por el bajo costo de la tela suplex; por lo cual consideramos un 7% de aumento de las ventas.

## a) Flujo de caja operativo sin la implementación en el caso optimista

Tabla 92  
Flujo de caja operativo sin la implementación caso optimista

Flujo de caja operativo sin la implementación en el caso optimista					
Caso: Optimista	7%				
	Año 9	Año 10	Año 11	Año 12	Año 13
<b>INGRESOS</b>					
Ingresos por ventas	S/. 2,342,545.65	S/. 2,424,812.60	S/. 2,507,058.15	S/. 2,589,303.70	S/. 2,671,522.50
<b>EGRESOS</b>					
Materiales directos	S/. 677,541.99	S/. 701,336.17	S/. 725,124.44	S/. 748,912.72	S/. 772,692.53
Mano de obra directa	S/. 362,694.20	S/. 375,431.15	S/. 388,165.45	S/. 400,899.75	S/. 413,628.25
Costos indirectos de fabricación	S/. 238,053.56	S/. 241,377.44	S/. 244,700.86	S/. 248,024.28	S/. 251,345.60
<b>Costos de producción</b>	<b>S/. 1,278,289.76</b>	<b>S/. 1,318,144.76</b>	<b>S/. 1,357,990.75</b>	<b>S/. 1,397,836.74</b>	<b>S/. 1,437,666.37</b>
Gastos de administración	S/. 86,760.00				
Gastos de ventas	S/. 68,640.00				
Depreciación	S/. 4,134.27				
Amortización de intangibles	S/. 11,251.13				
<b>Total egresos</b>	<b>S/. 1,449,075.15</b>	<b>S/. 1,477,679.02</b>	<b>S/. 1,517,525.02</b>	<b>S/. 1,557,371.01</b>	<b>S/. 1,597,200.64</b>
Utilidad antes del IR	S/. 893,470.50	S/. 947,133.58	S/. 989,533.13	S/. 1,031,932.69	S/. 1,074,321.86
IR (27%)	S/. 241,237.04	S/. 255,726.07	S/. 267,173.95	S/. 278,621.83	S/. 290,066.90
<b>Utilidad neta</b>	<b>S/. 652,233.47</b>	<b>S/. 691,407.51</b>	<b>S/. 722,359.19</b>	<b>S/. 753,310.86</b>	<b>S/. 784,254.96</b>
Depreciación y amortización	S/. 15,385.39	S/. 4,134.27	S/. 4,134.27	S/. 4,134.27	S/. 4,134.27
<b>Flujo de caja operativo sin la implementación</b>	<b>S/. 667,618.86</b>	<b>S/. 695,541.78</b>	<b>S/. 726,493.45</b>	<b>S/. 757,445.13</b>	<b>S/. 788,389.22</b>

Adaptado por el autor de la empresa LINEA SPORT EIRL, 2016

## b) Flujo de caja operativo con la implementación en el caso optimista

Tabla 93  
Flujo de caja operativo con la implementación caso optimista

Flujo de caja operativo con la implementación en el caso optimista					
Caso: Optimista	7%				
	Año 9	Año 10	Año 11	Año 12	Año 13
<b>INGRESOS</b>					
Ingresos por ventas	S/. 2,431,414.50	S/. 2,528,474.20	S/. 2,625,528.55	S/. 2,722,561.50	S/. 2,819,642.60
<b>EGRESOS</b>					
Materiales directos	S/. 703,245.36	S/. 731,318.82	S/. 759,389.70	S/. 787,454.69	S/. 815,534.04
Mano de obra directa	S/. 376,452.65	S/. 391,481.60	S/. 406,507.40	S/. 421,530.55	S/. 436,562.15
Costos indirectos de fabricación	S/. 241,643.79	S/. 245,566.40	S/. 249,487.37	S/. 253,407.88	S/. 257,330.95
<b>Costos de producción</b>	<b>S/. 1,321,341.80</b>	<b>S/. 1,368,366.82</b>	<b>S/. 1,415,384.47</b>	<b>S/. 1,462,393.12</b>	<b>S/. 1,509,427.14</b>
Gastos de administración	S/. 86,760.00				
Gastos de ventas	S/. 68,640.00				
Depreciación	S/. 4,134.27				
Amortización de intangibles	S/. 11,251.13				
<b>Total egresos</b>	<b>S/. 1,492,127.19</b>	<b>S/. 1,527,901.08</b>	<b>S/. 1,574,918.74</b>	<b>S/. 1,621,927.39</b>	<b>S/. 1,668,961.41</b>
Utilidad antes del IR	S/. 939,287.31	S/. 1,000,573.12	S/. 1,050,609.81	S/. 1,100,634.11	S/. 1,150,681.19
IR (27%)	S/. 253,607.57	S/. 270,154.74	S/. 283,664.65	S/. 297,171.21	S/. 310,683.92
<b>Utilidad neta</b>	<b>S/. 685,679.73</b>	<b>S/. 730,418.38</b>	<b>S/. 766,945.16</b>	<b>S/. 803,462.90</b>	<b>S/. 839,997.27</b>
Depreciación y amortización	S/. 15,385.39	S/. 4,134.27	S/. 4,134.27	S/. 4,134.27	S/. 4,134.27
<b>Flujo de caja operativo con la implementación</b>	<b>S/. 701,065.12</b>	<b>S/. 734,552.64</b>	<b>S/. 771,079.43</b>	<b>S/. 807,597.17</b>	<b>S/. 844,131.54</b>

Adaptado por el autor de la empresa LINEA SPORT EIRL, 2016

c) Flujo de caja operativo incremental con la implementación del proyecto en el caso optimista

Tabla 94  
Flujo de caja operativo incremental caso optimista

Descripción	Año 9	Año 10	Año 11	Año 12	Año 13
Flujo de caja operativo sin la implementación	S/. 667,618.86	S/. 695,541.78	S/. 726,493.45	S/. 757,445.13	S/. 788,389.22
Flujo de caja operativo con la implementación	S/. 701,065.12	S/. 734,552.64	S/. 771,079.43	S/. 807,597.17	S/. 844,131.54
<b>Flujo operativo incremental del proyecto</b>	<b>S/. 33,446.27</b>	<b>S/. 39,010.87</b>	<b>S/. 44,585.98</b>	<b>S/. 50,152.04</b>	<b>S/. 55,742.31</b>

Adaptado por el autor de la empresa LINEA SPORT EIRL, 2016

- Caso constante: La evaluación del proyecto se realiza considerando los meses en el que el proyecto fue implementado (Mes 16 – Mes 20) y con la proyección de ventas por 5 años (Año 9 – Año 13).

a) Flujo de caja operativo sin la implementación en el caso constante

Tabla 95  
Flujo de caja operativo sin la implementación caso constante

Flujo de caja operativo sin la implementación en el caso constante					
Caso: Constante	0%				
INGRESOS	Año 9	Año 10	Año 11	Año 12	Año 13
Ingresos por ventas	S/. 2,189,295.00	S/. 2,266,180.00	S/. 2,343,045.00	S/. 2,419,910.00	S/. 2,496,750.00
<b>EGRESOS</b>					
Materiales directos	S/. 677,541.99	S/. 701,336.17	S/. 725,124.44	S/. 748,912.72	S/. 772,692.53
Mano de obra directa	S/. 362,694.20	S/. 375,431.15	S/. 388,165.45	S/. 400,899.75	S/. 413,628.25
Costos indirectos de fabricación	S/. 238,053.56	S/. 241,377.44	S/. 244,700.86	S/. 248,024.28	S/. 251,345.60
<b>Costos de producción</b>	<b>S/. 1,278,289.76</b>	<b>S/. 1,318,144.76</b>	<b>S/. 1,357,990.75</b>	<b>S/. 1,397,836.74</b>	<b>S/. 1,437,666.37</b>
Gastos de administración	S/. 86,760.00				
Gastos de ventas	S/. 68,640.00				
Depreciación	S/. 4,134.27				
Amortización de intangibles	S/. 11,251.13				
<b>Total egresos</b>	<b>S/. 1,449,075.15</b>	<b>S/. 1,477,679.02</b>	<b>S/. 1,517,525.02</b>	<b>S/. 1,557,371.01</b>	<b>S/. 1,597,200.64</b>
<b>Utilidad antes del IR</b>	<b>S/. 740,219.85</b>	<b>S/. 788,500.98</b>	<b>S/. 825,519.98</b>	<b>S/. 862,538.99</b>	<b>S/. 899,549.36</b>
IR (27%)	S/. 199,859.36	S/. 212,895.26	S/. 222,890.40	S/. 232,885.53	S/. 242,878.33
<b>Utilidad neta</b>	<b>S/. 540,360.49</b>	<b>S/. 575,605.71</b>	<b>S/. 602,629.59</b>	<b>S/. 629,653.46</b>	<b>S/. 656,671.03</b>
Depreciación y amortización	S/. 15,385.39	S/. 4,134.27	S/. 4,134.27	S/. 4,134.27	S/. 4,134.27
<b>Flujo de caja operativo sin la implementación</b>	<b>S/. 555,745.88</b>	<b>S/. 579,739.98</b>	<b>S/. 606,763.85</b>	<b>S/. 633,787.73</b>	<b>S/. 660,805.30</b>

Adaptado por el autor de la empresa LINEA SPORT EIRL, 2016

## b) Flujo de caja operativo con la implementación en el caso constante

Tabla 96  
Flujo de caja operativo con la implementación caso constante

Flujo de caja operativo con la implementación en el caso constante					
Caso: Constante	0%				
INGRESOS	Año 9	Año 10	Año 11	Año 12	Año 13
Ingresos por ventas	S/. 2,272,350.00	S/. 2,363,060.00	S/. 2,453,765.00	S/. 2,544,450.00	S/. 2,635,180.00
<b>EGRESOS</b>					
Materiales directos	S/. 703,245.36	S/. 731,318.82	S/. 759,389.70	S/. 787,454.69	S/. 815,534.04
Mano de obra directa	S/. 376,452.65	S/. 391,481.60	S/. 406,507.40	S/. 421,530.55	S/. 436,562.15
Costos indirectos de fabricación	S/. 241,643.79	S/. 245,566.40	S/. 249,487.37	S/. 253,407.88	S/. 257,330.95
<b>Costos de producción</b>	<b>S/. 1,321,341.80</b>	<b>S/. 1,368,366.82</b>	<b>S/. 1,415,384.47</b>	<b>S/. 1,462,393.12</b>	<b>S/. 1,509,427.14</b>
Gastos de administración	S/. 86,760.00				
Gastos de ventas	S/. 68,640.00				
Depreciación	S/. 4,134.27				
Amortización de intangibles	S/. 11,251.13				
<b>Total egresos</b>	<b>S/. 1,492,127.19</b>	<b>S/. 1,527,901.08</b>	<b>S/. 1,574,918.74</b>	<b>S/. 1,621,927.39</b>	<b>S/. 1,668,961.41</b>
<b>Utilidad antes del IR</b>	<b>S/. 780,222.81</b>	<b>S/. 835,158.92</b>	<b>S/. 878,846.26</b>	<b>S/. 922,522.61</b>	<b>S/. 966,218.59</b>
IR (27%)	S/. 210,660.16	S/. 225,492.91	S/. 237,288.49	S/. 249,081.11	S/. 260,879.02
<b>Utilidad neta</b>	<b>S/. 569,562.65</b>	<b>S/. 609,666.01</b>	<b>S/. 641,557.77</b>	<b>S/. 673,441.51</b>	<b>S/. 705,339.57</b>
Depreciación y amortización	S/. 15,385.39	S/. 4,134.27	S/. 4,134.27	S/. 4,134.27	S/. 4,134.27
<b>Flujo de caja operativo con la implementación</b>	<b>S/. 584,948.04</b>	<b>S/. 613,800.28</b>	<b>S/. 645,692.04</b>	<b>S/. 677,575.77</b>	<b>S/. 709,473.84</b>

Adaptado por el autor de la empresa LINEA SPORT EIRL, 2016

## c) Flujo de caja operativo incremental con la implementación del proyecto en el caso constante

Tabla 97  
Flujo de caja operativo incremental caso constante

Descripción	Año 9	Año 10	Año 11	Año 12	Año 13
Flujo de caja operativo sin la implementación	S/. 555,745.88	S/. 579,739.98	S/. 606,763.85	S/. 633,787.73	S/. 660,805.30
Flujo de caja operativo con la implementación	S/. 584,948.04	S/. 613,800.28	S/. 645,692.04	S/. 677,575.77	S/. 709,473.84
<b>Flujo operativo incremental del proyecto</b>	<b>S/. 29,202.16</b>	<b>S/. 34,060.30</b>	<b>S/. 38,928.18</b>	<b>S/. 43,788.04</b>	<b>S/. 48,668.54</b>

Adaptado por el autor de la empresa LINEA SPORT EIRL, 2016

- Caso pesimista: Se evaluará la implementación en un escenario donde el volumen de pedidos se verá afectado negativamente por no crear nuevos modelos y por el alto costo de la tela suplex; por lo cual consideramos un 7% de caída de las ventas.

a) Flujo de caja operativo sin la implementación en el caso pesimista

Tabla 98  
Flujo de caja operativo sin la implementación caso pesimista

Flujo de caja operativo sin la implementación en el caso pesimista					
Caso: Pesimista	-7%				
	Año 9	Año 10	Año 11	Año 12	Año 13
<b>INGRESOS</b>					
Ingresos por ventas	S/. 2,036,044.35	S/. 2,107,547.40	S/. 2,179,031.85	S/. 2,250,516.30	S/. 2,321,977.50
<b>EGRESOS</b>					
Materiales directos	S/. 677,541.99	S/. 701,336.17	S/. 725,124.44	S/. 748,912.72	S/. 772,692.53
Mano de obra directa	S/. 362,694.20	S/. 375,431.15	S/. 388,165.45	S/. 400,899.75	S/. 413,628.25
Costos indirectos de fabricación	S/. 238,053.56	S/. 241,377.44	S/. 244,700.86	S/. 248,024.28	S/. 251,345.60
<b>Costos de producción</b>	<b>S/. 1,278,289.76</b>	<b>S/. 1,318,144.76</b>	<b>S/. 1,357,990.75</b>	<b>S/. 1,397,836.74</b>	<b>S/. 1,437,666.37</b>
Gastos de administración	S/. 86,760.00				
Gastos de ventas	S/. 68,640.00				
Depreciación	S/. 4,134.27				
Amortización de intangibles	S/. 11,251.13				
<b>Total egresos</b>	<b>S/. 1,449,075.15</b>	<b>S/. 1,477,679.02</b>	<b>S/. 1,517,525.02</b>	<b>S/. 1,557,371.01</b>	<b>S/. 1,597,200.64</b>
<b>Utilidad antes del IR</b>	<b>S/. 586,969.20</b>	<b>S/. 629,868.38</b>	<b>S/. 661,506.83</b>	<b>S/. 693,145.29</b>	<b>S/. 724,776.86</b>
IR (27%)	S/. 158,481.68	S/. 170,064.46	S/. 178,606.85	S/. 187,149.23	S/. 195,689.75
<b>Utilidad neta</b>	<b>S/. 428,487.52</b>	<b>S/. 459,803.92</b>	<b>S/. 482,899.99</b>	<b>S/. 505,996.06</b>	<b>S/. 529,087.11</b>
Depreciación y amortización	S/. 15,385.39	S/. 4,134.27	S/. 4,134.27	S/. 4,134.27	S/. 4,134.27
<b>Flujo de caja operativo sin la implementación</b>	<b>S/. 443,872.91</b>	<b>S/. 463,938.18</b>	<b>S/. 487,034.25</b>	<b>S/. 510,130.33</b>	<b>S/. 533,221.37</b>

Adaptado por el autor de la empresa LINEA SPORT EIRL, 2016

## b) Flujo de caja operativo con la implementación en el caso pesimista

Tabla 99  
Flujo de caja operativo con la implementación caso pesimista

Flujo de caja operativo con la implementación en el caso pesimista					
Caso: Pesimista	-7%				
INGRESOS	Año 9	Año 10	Año 11	Año 12	Año 13
Ingresos por ventas	S/. 2,113,285.50	S/. 2,197,645.80	S/. 2,282,001.45	S/. 2,366,338.50	S/. 2,450,717.40
<b>EGRESOS</b>					
Materiales directos	S/. 703,245.36	S/. 731,318.82	S/. 759,389.70	S/. 787,454.69	S/. 815,534.04
Mano de obra directa	S/. 376,452.65	S/. 391,481.60	S/. 406,507.40	S/. 421,530.55	S/. 436,562.15
Costos indirectos de fabricación	S/. 241,643.79	S/. 245,566.40	S/. 249,487.37	S/. 253,407.88	S/. 257,330.95
<b>Costos de producción</b>	<b>S/. 1,321,341.80</b>	<b>S/. 1,368,366.82</b>	<b>S/. 1,415,384.47</b>	<b>S/. 1,462,393.12</b>	<b>S/. 1,509,427.14</b>
Gastos de administración	S/. 86,760.00				
Gastos de ventas	S/. 68,640.00				
Depreciación	S/. 4,134.27				
Amortización de intangibles	S/. 11,251.13				
<b>Total egresos</b>	<b>S/. 1,492,127.19</b>	<b>S/. 1,527,901.08</b>	<b>S/. 1,574,918.74</b>	<b>S/. 1,621,927.39</b>	<b>S/. 1,668,961.41</b>
<b>Utilidad antes del IR</b>	<b>S/. 621,158.31</b>	<b>S/. 669,744.72</b>	<b>S/. 707,082.71</b>	<b>S/. 744,411.11</b>	<b>S/. 781,755.99</b>
IR (27%)	S/. 167,712.74	S/. 180,831.07	S/. 190,912.33	S/. 200,991.00	S/. 211,074.12
<b>Utilidad neta</b>	<b>S/. 453,445.56</b>	<b>S/. 488,913.64</b>	<b>S/. 516,170.38</b>	<b>S/. 543,420.11</b>	<b>S/. 570,681.88</b>
Depreciación y amortización	S/. 15,385.39	S/. 4,134.27	S/. 4,134.27	S/. 4,134.27	S/. 4,134.27
<b>Flujo de caja operativo con la implem</b>	<b>S/. 468,830.95</b>	<b>S/. 493,047.91</b>	<b>S/. 520,304.65</b>	<b>S/. 547,554.38</b>	<b>S/. 574,816.14</b>

Adaptado por el autor de la empresa LINEA SPORT EIRL, 2016

## c) Flujo de caja operativo incremental con la implementación del proyecto en el caso pesimista

Tabla 100  
Flujo de caja operativo incremental caso pesimista

Descripción	Año 9	Año 10	Año 11	Año 12	Año 13
Flujo de caja operativo sin la implementación	S/. 443,872.91	S/. 463,938.18	S/. 487,034.25	S/. 510,130.33	S/. 533,221.37
Flujo de caja operativo con la implementación	S/. 468,830.95	S/. 493,047.91	S/. 520,304.65	S/. 547,554.38	S/. 574,816.14
<b>Flujo operativo incremental del proyecto</b>	<b>S/. 24,958.05</b>	<b>S/. 29,109.73</b>	<b>S/. 33,270.39</b>	<b>S/. 37,424.05</b>	<b>S/. 41,594.77</b>

Adaptado por el autor de la empresa LINEA SPORT EIRL, 2016

### Flujo de caja de capital

En la Tabla 101 se muestra el flujo al finalizar el quinto año en S/. - 32,200.44 nuevos soles.

Tabla 101  
Flujo de caja de capital

Flujo de caja de capital						
Periodo	Año 8	Año 9	Año 10	Año 11	Año 12	Año 13
Inversión de activos tangibles	S/. 21,594.54					
Inversión de activos intangibles	S/. 11,251.13					
Imprevistos	S/. 863.78					
Valor residual						S/. 1,509.01
Capital de trabajo	S/. 20,344.53					
Recuperación del capital de trabajo						S/. 20,344.53
<b>Flujo de caja de capital</b>	<b>S/. 54,053.98</b>	<b>S/. 0.00</b>	<b>S/. 0.00</b>	<b>S/. 0.00</b>	<b>S/. 0.00</b>	<b>S/. 21,853.53</b>
<b>Flujo de caja de capital acumulado</b>	<b>S/. 54,053.98</b>	<b>S/. 32,200.44</b>				

Adaptado por el autor de la empresa LINEA SPORT EIRL, 2016

### Flujo de caja económico

- En el caso optimista

En la Tabla 102 se muestra el flujo al finalizar el quinto año en S/.190,737.02 nuevos soles.

Tabla 102  
Flujo de caja económico en el caso optimista

Flujo de caja económico - Caso: Optimista						
Periodo	Año 8	Año 9	Año 10	Año 11	Año 12	Año 13
Flujo de caja de capital	S/. 54,053.98	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 21,853.53
Flujo de caja operativo		S/. 33,446.27	S/. 39,010.87	S/. 44,585.98	S/. 50,152.04	S/. 55,742.31
<b>Flujo de caja económico</b>	<b>S/. 54,053.98</b>	<b>S/. 33,446.27</b>	<b>S/. 39,010.87</b>	<b>S/. 44,585.98</b>	<b>S/. 50,152.04</b>	<b>S/. 77,595.85</b>
<b>Flujo de caja económico acumulado</b>	<b>S/. 54,053.98</b>	<b>S/. 20,607.71</b>	<b>S/. 18,403.16</b>	<b>S/. 62,989.13</b>	<b>S/. 113,141.17</b>	<b>S/. 190,737.02</b>

Adaptado por el autor de la empresa LINEA SPORT EIRL, 2016

- En el caso constante: En la Tabla 103 se muestra el flujo al finalizar el quinto año en S/. 162,446.78 nuevos soles.

Tabla 103  
Flujo de caja económico en el caso constante

Flujo de caja económico - Caso: Constante						
Periodo	Año 8	Año 9	Año 10	Año 11	Año 12	Año 13
Flujo de caja de capital	S/. 54,053.98	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 21,853.53
Flujo de caja operativo		S/. 29,202.16	S/. 34,060.30	S/. 38,928.18	S/. 43,788.04	S/. 48,668.54
<b>Flujo de caja económico</b>	<b>S/. 54,053.98</b>	<b>S/. 29,202.16</b>	<b>S/. 34,060.30</b>	<b>S/. 38,928.18</b>	<b>S/. 43,788.04</b>	<b>S/. 70,522.08</b>
<b>Flujo de caja económico acumulado</b>	<b>S/. 54,053.98</b>	<b>S/. 24,851.82</b>	<b>S/. 9,208.48</b>	<b>S/. 48,136.66</b>	<b>S/. 91,924.70</b>	<b>S/. 162,446.78</b>

Adaptado por el autor de la empresa LINEA SPORT EIRL, 2016

- En el caso pesimista: En la Tabla 103 se muestra el flujo al terminar el quinto año en S/. 134,156.54 nuevos soles.

Tabla 104  
Flujo de caja económico en el caso pesimista

Flujo de caja económico - Caso: Pesimista						
Periodo	Año 8	Año 9	Año 10	Año 11	Año 12	Año 13
Flujo de caja de capital	S/. 54,053.98	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 21,853.53
Flujo de caja operativo		S/. 24,958.05	S/. 29,109.73	S/. 33,270.39	S/. 37,424.05	S/. 41,594.77
<b>Flujo de caja económico</b>	<b>S/. 54,053.98</b>	<b>S/. 24,958.05</b>	<b>S/. 29,109.73</b>	<b>S/. 33,270.39</b>	<b>S/. 37,424.05</b>	<b>S/. 63,448.30</b>
<b>Flujo de caja económico acumulado</b>	<b>S/. 54,053.98</b>	<b>S/. 29,095.93</b>	<b>S/. 13.80</b>	<b>S/. 33,284.19</b>	<b>S/. 70,708.24</b>	<b>S/. 134,156.54</b>

Adaptado por el autor de la empresa LINEA SPORT EIRL, 2016

### Servicio de deuda

En la Tabla 105 se muestra el monto total a necesitar, el monto financiar por el banco BBVA, el monto que va a invertir la empresa, la tasa de interés del banco y la cuota anual que se va a tener que cancelar al banco.

Tabla 105  
Determinación de la cuota del servicio de deuda

Servicio de deuda			
monto a necesitar	100%	S/.	54,053.98
Financiamiento del banco	70%	S/.	37,837.78
Dueños de la empresa	30%	S/.	16,216.19
Tasa de interes	11.71%	BBVA continental	
Prestamo en años	5	años	
TEA	0.27541951		
Cuota	S/.	10,421.26	

Adaptado por el autor de la empresa LINEA SPORT EIRL, 2016

Nota: La tasa de interés del banco BBVA Continental que se tomó, se obtuvo de la página web de la Superintendencia de banca, seguros y AFP al 24/10/2016

En la Tabla 106 se muestra la cuota anual a cancelar como la suma de los intereses más la amortización, también se muestra el saldo final que mantendrá la empresa

Tabla 106  
Cálculo de interés, amortización y saldo del servicio de deuda

Años	Cuota	Interes	Amortización	Saldo
0	-	-	-	S/. 37,837.78
1	10421.26408	4430.805	5990.459582	31847.32437
2	10421.26408	3729.321683	6691.942399	25155.38197
3	10421.26408	2945.695228	7475.568854	17679.81311
4	10421.26408	2070.306115	8350.957967	9328.855145
5	10421.26408	1092.408937	9328.855145	0.00

Adaptado por el autor de la empresa LINEA SPORT EIRL, 2016

### Flujo de caja financiero

- En el caso optimista: En la Tabla 107 se observa el flujo al finalizar el quinto año en S/. 180,320.99 nuevos soles.

Tabla 107  
Flujo de caja financiero en el caso optimista

Flujo de caja financiero - Caso: Optimista						
Periodo	Año 8	Año 9	Año 10	Año 11	Año 12	Año 13
Flujo de caja económico	S/. 54,053.98	S/. 33,446.27	S/. 39,010.87	S/. 44,585.98	S/. 50,152.04	S/. 77,595.85
Prestamo	S/. 37,837.78					
Amortización + intereses		S/. 10,421.26	S/. 10,421.26	S/. 10,421.26	S/. 10,421.26	S/. 10,421.26
Efecto tributario del interes		S/. 1,196.32	S/. 1,006.92	S/. 795.34	S/. 558.98	S/. 294.95
<b>Flujo de caja financiero</b>	<b>S/. 16,216.19</b>	<b>S/. 24,221.32</b>	<b>S/. 29,596.52</b>	<b>S/. 34,960.05</b>	<b>S/. 40,289.76</b>	<b>S/. 67,469.53</b>
<b>Flujo de caja financiero acumulado</b>	<b>S/. 16,216.19</b>	<b>S/. 8,005.13</b>	<b>S/. 37,601.64</b>	<b>S/. 72,561.69</b>	<b>S/. 112,851.45</b>	<b>S/. 180,320.99</b>

Adaptado por el autor de la empresa LINEA SPORT EIRL, 2016

- En el caso constante

Tabla 108  
Flujo de caja financiero en el caso constante

Flujo de caja financiero - Caso: Constante						
Periodo	Año 8	Año 9	Año 10	Año 11	Año 12	Año 13
Flujo de caja económico	S/. 54,053.98	S/. 29,202.16	S/. 34,060.30	S/. 38,928.18	S/. 43,788.04	S/. 70,522.08
Prestamo	S/. 37,837.78					
Amortización + intereses		S/. 10,421.26				
Efecto tributario del interes		S/. 1,196.32	S/. 1,006.92	S/. 795.34	S/. 558.98	S/. 294.95
<b>Flujo de caja financiero</b>	<b>S/. 16,216.19</b>	<b>S/. 19,977.21</b>	<b>S/. 24,645.95</b>	<b>S/. 29,302.26</b>	<b>S/. 33,925.76</b>	<b>S/. 60,395.76</b>
<b>Flujo de caja financiero acumulado</b>	<b>S/. 16,216.19</b>	<b>S/. 3,761.02</b>	<b>S/. 28,406.97</b>	<b>S/. 57,709.22</b>	<b>S/. 91,634.99</b>	<b>S/. 152,030.75</b>

Adaptado por el autor de la empresa LINEA SPORT EIRL, 2016

- En el caso pesimista

Tabla 109  
Flujo de caja financiero en el caso pesimista

Flujo de caja financiero - Caso: Pesimista						
Periodo	Año 8	Año 9	Año 10	Año 11	Año 12	Año 13
Flujo de caja económico	S/. 54,053.98	S/. 24,958.05	S/. 29,109.73	S/. 33,270.39	S/. 37,424.05	S/. 63,448.30
Prestamo	S/. 37,837.78					
Amortización + intereses		S/. 10,421.26				
Efecto tributario del interes		S/. 1,196.32	S/. 1,006.92	S/. 795.34	S/. 558.98	S/. 294.95
<b>Flujo de caja financiero</b>	<b>S/. 16,216.19</b>	<b>S/. 15,733.10</b>	<b>S/. 19,695.38</b>	<b>S/. 23,644.47</b>	<b>S/. 27,561.77</b>	<b>S/. 53,321.99</b>
<b>Flujo de caja financiero acumulado</b>	<b>S/. 16,216.19</b>	<b>S/. 483.09</b>	<b>S/. 19,212.29</b>	<b>S/. 42,856.75</b>	<b>S/. 70,418.52</b>	<b>S/. 123,740.51</b>

Adaptado por el autor de la empresa LINEA SPORT EIRL, 2016

### VAN, TIR y B/C

- En el caso optimista

a) Evaluación económica: En la Tabla 110 observamos el VAN de S/. 89,228.44 nuevos soles, mayor que cero, el proyecto es rentable. El TIR del 69.55%, mayor al cok (18%), el proyecto es factible. El B/C de 2.65; por cada sol invertido se obtiene 2.65 veces su valor; B/C mayor a 1, se recomienda realizar el proyecto.

Tabla 110  
Cálculo del VAN, TIR y B/C económico en el caso optimista

Cálculo del van económico del proyecto Caso: Optimista			Cálculo del tir económico del proyecto Caso: Optimista			Cálculo del B/C económico del proyecto Caso: Optimista					
Cok = 18.00%			TIR = 69.55%								
Año	Flujo de caja económico del proyecto	VPN	Año	Flujo de caja económico del proyecto	VPN	Año	Flujo de caja económico del proyecto	Valor actual de los flujos del proyecto esperados	Inversión total inicial	Beneficio /Costo (B/C)	Periodo de recuperación de la inversión (PRI)
0	S/. 54,053.98	S/. 54,053.98	0	S/. 54,053.98	S/. 54,053.98	0	S/. 54,053.98	S/. 143,283.41	S/. 54,053.98	2.65	1 año, 6 meses, 11 días
1	S/. 33,446.27	S/. 28,344.29	1	S/. 33,446.27	S/. 19,726.95	1	S/. 33,446.27				
2	S/. 39,010.87	S/. 28,017.00	2	S/. 39,010.87	S/. 13,570.95	2	S/. 39,010.87				
3	S/. 44,585.98	S/. 27,136.40	3	S/. 44,585.98	S/. 9,148.19	3	S/. 44,585.98				
4	S/. 50,152.04	S/. 25,867.86	4	S/. 50,152.04	S/. 6,069.29	4	S/. 50,152.04				
5	S/. 77,595.85	S/. 33,917.86	5	S/. 77,595.85	S/. 5,538.60	5	S/. 77,595.85				
Suma		S/. 89,229.44	Suma		S/. 0.00						

Adaptado por el autor de la empresa LINEA SPORT EIRL, 2016

b) Evaluación financiera: En la Tabla 111 observamos el VAN de S/. 97,116.44 nuevos soles, mayor que cero, el proyecto es rentable. El TIR del 268.26%, mayor al cok (18%), el proyecto es factible. El B/C de 6.99; por cada sol invertido se obtiene 6.99 veces su valor; B/C mayor a 1, se recomienda realizar el proyecto.

Tabla 111  
Cálculo del VAN, TIR y B/C financiero en el caso optimista

Cálculo del van financiero del proyecto			Cálculo del tir financiero del proyecto			Cálculo del B/C financiero del proyecto					
Caso: Optimista			Caso: Optimista			Caso: Optimista					
Cok = 18.00%			TIR = 168.26%								
Año	Flujo de caja financiero del proyecto	VPN	Año	Flujo de caja financiero del proyecto	VPN	Año	Flujo de caja financiero del proyecto	Valor actual de los flujos del proyecto esperados	Inversión total inicial	Beneficio /Costo (B/C)	Periodo de recuperación de la inversión (PRI)
0	S/. 16,216.19	S/. 16,216.19	0	S/. 16,216.19	S/. 16,216.19	0	S/. 16,216.19	S/. 113,332.63	S/. 16,216.19	6.99	8 meses, 1 día
1	S/. 24,221.32	S/. 20,526.54	1	S/. 24,221.32	S/. 9,029.00	1	S/. 24,221.32				
2	S/. 29,596.52	S/. 21,255.76	2	S/. 29,596.52	S/. 4,112.67	2	S/. 29,596.52				
3	S/. 34,960.05	S/. 21,277.77	3	S/. 34,960.05	S/. 1,810.91	3	S/. 34,960.05				
4	S/. 40,289.76	S/. 20,781.01	4	S/. 40,289.76	S/. 777.97	4	S/. 40,289.76				
5	S/. 67,469.53	S/. 29,491.56	5	S/. 67,469.53	S/. 485.64	5	S/. 67,469.53				
Suma		S/. 97,116.44	Suma		S/. 0.00						

Adaptado por el autor de la empresa LINEA SPORT EIRL, 2016

- En el caso constante

a) Evaluación económica: En la Tabla 112 observamos el VAN de S/. 72,259.32 nuevos soles, mayor que cero, el proyecto es rentable. El TIR del 60.50%, mayor al cok (18%), el proyecto es factible. El B/C de 2.34; por cada sol invertido se obtiene 2.34 veces su valor; B/C mayor a 1, se recomienda realizar el proyecto.

Tabla 112  
Cálculo del VAN, TIR y B/C económico en el caso constante

Cálculo del van económico del proyecto			Cálculo del tir económico del proyecto			Cálculo del b/c económico del proyecto					
Caso: Constante			Caso: Constante			Caso: Constante					
Cok = 18.00%			TIR = 60.50%								
Año	Flujo de caja económico del proyecto	VPN	Año	Flujo de caja económico del proyecto	VPN	Año	Flujo de caja económico del proyecto	Valor actual de los flujos del proyecto esperados	Inversión total inicial	Beneficio /Costo (B/C)	Periodo de recuperación de la inversión (PRI)
0	S/. 54,053.98	S/. 54,053.98	0	S/. 54,053.98	S/. 54,053.98	0	S/. 54,053.98	S/. 126,313.29	S/. 54,053.98	2.34	1 año, 8 meses, 23 días
1	S/. 29,202.16	S/. 24,747.59	1	S/. 29,202.16	S/. 18,194.76	1	S/. 29,202.16				
2	S/. 34,060.30	S/. 24,461.57	2	S/. 34,060.30	S/. 13,222.43	2	S/. 34,060.30				
3	S/. 38,928.18	S/. 23,692.89	3	S/. 38,928.18	S/. 9,415.83	3	S/. 38,928.18				
4	S/. 43,788.04	S/. 22,585.39	4	S/. 43,788.04	S/. 6,599.05	4	S/. 43,788.04				
5	S/. 70,522.08	S/. 30,825.85	5	S/. 70,522.08	S/. 6,621.90	5	S/. 70,522.08				
Suma		S/. 72,259.32	Suma		S/. 0.00						

Adaptado por el autor de la empresa LINEA SPORT EIRL, 2016

b) Evaluación financiera: En la Tabla 113 observamos el VAN de S/. 80,146.32 nuevos soles, mayor que cero, el proyecto es rentable. El TIR del 142.25%, mayor al cok (18%), el proyecto es factible. El B/C de 5.94; por cada sol invertido se obtiene 5.94 veces su valor; B/C mayor a 1, se recomienda realizar el proyecto.

Tabla 113  
Cálculo del VAN, TIR y B/C financiero en el caso constante

Cálculo del van financiero del proyecto			Cálculo del tir financiero del proyecto			Cálculo del b/c financiero del proyecto					
Caso: Constante			Caso: Constante			Caso: Constante					
Cok = 18.00%			TIR = 142.25%								
Año	Flujo de caja financiero del proyecto	VPN	Año	Flujo de caja financiero del proyecto	VPN	Año	Flujo de caja financiero del proyecto	Valor actual de los flujos del proyecto esperados	Inversión total inicial	Beneficio /Costo (B/C)	Periodo de recuperación de la inversión (PRI)
0	S/. 16,216.19	S/. 16,216.19	0	S/. 16,216.19	S/. 16,216.19	0	S/. 16,216.19	S/. 96,362.51	S/. 16,216.19	5.94	9 meses, 23 días
1	S/. 19,977.21	S/. 16,929.84	1	S/. 19,977.21	S/. 8,246.48	1	S/. 19,977.21				
2	S/. 24,645.95	S/. 17,700.34	2	S/. 24,645.95	S/. 4,199.65	2	S/. 24,645.95				
3	S/. 29,302.26	S/. 17,834.26	3	S/. 29,302.26	S/. 2,061.11	3	S/. 29,302.26				
4	S/. 33,925.76	S/. 17,498.53	4	S/. 33,925.76	S/. 985.06	4	S/. 33,925.76				
5	S/. 60,395.76	S/. 26,399.54	5	S/. 60,395.76	S/. 723.89	5	S/. 60,395.76				
Suma		S/. 80,146.32	Suma		S/. 0.00						

Adaptado por el autor de la empresa LINEA SPORT EIRL, 2016

- En el caso pesimista

a) Evaluación económica: En la Tabla 114 observamos el VAN de S/. 55,289.20 nuevos soles, mayor que cero, el proyecto es rentable. El TIR del 51.20%, mayor al cok (18%), el proyecto es factible. El B/C de 2.02; por cada sol invertido se obtiene 2.02 veces su valor; B/C mayor a 1, se recomienda realizar el proyecto.

Tabla 114  
Cálculo del VAN, TIR y B/C económico en el caso pesimista

Cálculo del van económico del proyecto			Cálculo del tir económico del proyecto			Cálculo del b/c económico del proyecto					
Caso: Pesimista			Caso: Pesimista			Caso: Pesimista					
Cok = 18.00%			TIR 51.20%								
Año	Flujo de caja económico del proyecto	VPN	Año	Flujo de caja económico del proyecto	VPN	Año	Flujo de caja económico del proyecto	Valor actual de los flujos del proyecto esperados	Inversión total inicial	Beneficio /Costo (B/C)	Periodo de recuperación de la inversión (PRI)
0	S/. 54,053.98	S/. 54,053.98	0	S/. 54,053.98	S/. 54,053.98	0	S/. 54,053.98	S/. 109,343.17	S/. 54,053.98	2.02	1 año, 11 meses, 30 días
1	S/. 24,958.05	S/. 21,150.89	1	S/. 24,958.05	S/. 16,506.61	1	S/. 24,958.05				
2	S/. 29,109.73	S/. 20,906.15	2	S/. 29,109.73	S/. 12,733.05	2	S/. 29,109.73				
3	S/. 33,270.39	S/. 20,249.39	3	S/. 33,270.39	S/. 9,624.97	3	S/. 33,270.39				
4	S/. 37,424.05	S/. 19,302.91	4	S/. 37,424.05	S/. 7,160.44	4	S/. 37,424.05				
5	S/. 63,448.30	S/. 27,733.84	5	S/. 63,448.30	S/. 8,028.90	5	S/. 63,448.30				
Suma		S/. 55,289.20	Suma		S/. 0.00						

Adaptado por el autor de la empresa LINEA SPORT EIRL, 2016

b) Evaluación financiera: En la Tabla 115 observamos el VAN de S/. 63,176.20 nuevos soles, mayor que cero, el proyecto es rentable. El TIR del 116.23%, mayor al cok (18%), el proyecto es factible. El B/C de 4.9; por cada sol invertido se obtiene 4.9 veces su valor; B/C mayor a 1, se recomienda realizar el proyecto.

Tabla 115  
Cálculo del VAN, TIR y B/C financiero en el caso pesimista

Cálculo del van financiero del proyecto Caso: Pesimista			Cálculo del tir financiero del proyecto Caso: Pesimista			Cálculo del b/c financiero del proyecto Caso: Pesimista					
Cok = 18.00%			TIR 116.23%								
Año	Flujo de caja financiero del proyecto	VPN	Año	Flujo de caja financiero del proyecto	VPN	Año	Flujo de caja financiero del proyecto	Valor actual de los flujos del proyecto esperados	Inversión total inicial	Beneficio /Costo (B/C)	Periodo de recuperación de la inversión (PRI)
0	S/. 16,216.19	S/. 16,216.19	0	S/. 16,216.19	S/. 16,216.19	0	S/. 16,216.19	S/. 79,392.39	S/. 16,216.19	4.90	1 año, 0 meses, 9 días
1	S/. 15,733.10	S/. 13,333.13	1	S/. 15,733.10	S/. 7,276.12	1	S/. 15,733.10				
2	S/. 19,695.38	S/. 14,144.92	2	S/. 19,695.38	S/. 4,212.45	2	S/. 19,695.38				
3	S/. 23,644.47	S/. 14,390.75	3	S/. 23,644.47	S/. 2,338.76	3	S/. 23,644.47				
4	S/. 27,561.77	S/. 14,216.05	4	S/. 27,561.77	S/. 1,260.81	4	S/. 27,561.77				
5	S/. 53,321.99	S/. 23,307.53	5	S/. 53,321.99	S/. 1,128.06	5	S/. 53,321.99				
Suma		S/. 63,176.20	Suma		S/. 0.00						

Adaptado por el autor de la empresa LINEA SPORT EIRL, 2016

- Resumen de la evaluación económica y financiera en los tres casos

En la Tabla 116 se muestra que en todos los casos (optimista, constante y pesimista) el VAN mayor a cero, proyecto rentable. TIR mayor al cok (18%), proyecto factible; y, B/C mayor a uno; por lo tanto se recomienda realizar el proyecto.

Tabla 116  
Tabla resumen de la evaluación económica y financiera

Tabla resumen de la evaluación económica y financiera con los tres casos					
Caso	Tipos de evaluación	Resumen de los resultados de la evaluación			
		VAN	TIR	B/C	PRI
Optimista	Evaluación económica	S/. 89,229.44	69.55%	2.65	1 año, 6 meses, 11 días
	Evaluación financiera	S/. 97,116.44	168.26%	6.99	8 meses, 1 día
Constante	Evaluación económica	S/. 72,259.32	60.50%	2.34	1 año, 8 meses, 23 días
	Evaluación financiera	S/. 80,146.32	142.25%	5.94	9 meses, 23 días
Pesimista	Evaluación económica	S/. 55,289.20	51.20%	2.02	1 año, 11 meses, 30 días
	Evaluación financiera	S/. 63,176.20	116.23%	4.90	1 año, 0 meses, 9 días

Adaptado por el autor de la empresa LINEA SPORT EIRL, 2016

## Anexo 14: Diagnóstico inicial 5'S y tarjetas de evaluación

### Situación actual

La situación inicial de la empresa respecto a las 5S se mostrará mediante indicadores o Check List.

1ra S (Seiri)		Check List	Puntaje
1	¿En el área de trabajo no existen cosas inútiles que puede molestar su entorno de trabajo?	<input type="checkbox"/>	0
2	¿No hay indicios de material regado, como materias primas, productos semielaborados/o residuos, cerca de lugar de trabajo?	<input type="checkbox"/>	0
3	¿No existen herramientas o materiales regados en el suelo, cerca de las maquinas?	<input type="checkbox"/>	0
4	Son utilizados con frecuencia todos los objetos clasificados, ordenados, almacenados y etiquetados?	<input type="checkbox"/>	0
5	¿Las herramientas de trabajo están ordenados, organizados, almacenados y etiquetados?	<input type="checkbox"/>	0
6	¿El inventario o en proceso de inventario incluyen los materiales o elementos innecesarios?	<input type="checkbox"/>	0
7	¿La mayor parte de máquinas o equipos que se utilizan están cerca del centro de trabajo?	<input type="checkbox"/>	0
8	¿Hay alguna maquinaria que se utilice exclusivamente?	<input checked="" type="checkbox"/>	1
9	¿Se eliminan constantemente materiales innecesarios?	<input type="checkbox"/>	0
10	¿Piensa que implementando las 5Ss ayudaría a encontrar estándares?	<input checked="" type="checkbox"/>	1
<i>Total</i>			2

Figura 170: 1ra S de evaluación  
Adaptado por el autor de la empresa LINEA SPORT EIRL, 2016

2da S (Seiton)		Check List	Puntaje
11	¿Los caminos de acceso, zonas de almacenamiento, lugares de trabajo y el entorno de los equipos están claramente definidos?	<input type="checkbox"/>	0
12	¿Es comprensible lo que es la utilidad de todos los equipos de seguridad? ¿Son estos fácil de identificar?	<input type="checkbox"/>	0
13	¿Las herramientas / instrumentos están debidamente organizados?	<input type="checkbox"/>	0
14	¿Los materiales para la producción se encuentran almacenados de manera adecuada?	<input type="checkbox"/>	0
15	¿Hay algún extintor de incendios cerca de cada centro de trabajo?	<input type="checkbox"/>	0
16	¿El techo y/o el piso no muestran grietas, rupturas o variación en el nivel?	<input checked="" type="checkbox"/>	1
17	¿Las zonas de almacenamiento y otras zonas de producción y seguridad son marcadas con indicadores de lugar y dirección?	<input checked="" type="checkbox"/>	1
18	¿Las estanterías muestran carteles de ubicación de los insumos ?	<input type="checkbox"/>	0
19	¿Las cantidades máximas y mínimas de almacenaje están indicadas?	<input type="checkbox"/>	0
20	¿Existe el demarcado con líneas de paso libre y de seguridad?	<input checked="" type="checkbox"/>	1
<i>Total</i>			3

Figura 171: 2da S de evaluación  
Adaptado por el autor de la empresa LINEA SPORT EIRL, 2016

3ra S (Seiso)		Check List	Puntaje
21	Inspeccione cuidadosamente el piso, el acceso a las máquinas ¿No hay indicios de polvo, desechos cerca de tu centro de trabajo?	<input type="checkbox"/>	0
22	¿No existen partes de las máquinas y equipos sucios?	<input checked="" type="checkbox"/>	1
23	¿No hay herramienta alguna utilizada en producción sucio o quebrado?	<input checked="" type="checkbox"/>	1
24	¿Se encuentra los lugares de trabajo sin desperdicios?	<input type="checkbox"/>	0
25	¿La iluminación es adecuada?¿Encuentra ventanas y fluorescentes limpios?	<input type="checkbox"/>	0
26	¿La planta se mantiene brillante, con suelos limpios y libres de desperdicios?	<input type="checkbox"/>	0
27	¿Las máquinas son limpiadas con frecuencia ?	<input checked="" type="checkbox"/>	1
28	¿El equipo de inspección trabaja en coordinación con el equipo de mantenimiento?	<input checked="" type="checkbox"/>	1
29	¿Existe una persona responsable de la supervisión de las operaciones de limpieza?	<input type="checkbox"/>	0
30	¿Habitualmente los operadores realizan la limpieza de la zona de trabajo y de los equipos de producción?	<input checked="" type="checkbox"/>	1
<i>Total</i>			5

Figura 172: 3ra S de evaluación  
Adaptado por el autor de la empresa LINEA SPORT EIRL, 2016

4ta S (Seiketsu)		Check List	Puntaje
31	¿Jamás utiliza ropa sucia o inadecuada?	<input checked="" type="checkbox"/>	1
32	¿Su lugar de trabajo tiene suficiente luz y ventilación?	<input type="checkbox"/>	0
33	¿No existen problemas en cuanto a ruido, vibraciones y calor/frío?	<input type="checkbox"/>	0
34	¿No Existe excesiva ventilación en la planta de producción que pueda causar frio?	<input type="checkbox"/>	0
35	¿Se han designado zonas para comer?	<input type="checkbox"/>	0
36	¿Se mejoran las observaciones generadas por un aviso verbal o escrito?	<input checked="" type="checkbox"/>	1
37	¿Se actúa sobre las ideas de mejora?	<input type="checkbox"/>	0
38	¿Los procedimientos escritos son claros y utilizados activamente?	<input type="checkbox"/>	0
39	¿La comunicación es fluida en su área de trabajo?	<input checked="" type="checkbox"/>	1
40	¿Considera necesario la reimplantación de un plan de mejora continua en su centro de trabajo?	<input checked="" type="checkbox"/>	1
<i>Total</i>			4

Figura 173: 4ta S de evaluación  
Adaptado por el autor de la empresa LINEA SPORT EIRL, 2016

5ta S (Shitsuke)		Check List	Puntaje
41	¿Está haciendo la limpieza e inspección diaria de sus equipos y centro de trabajo?	<input type="checkbox"/>	0
42	¿Los informes diarios se realizan correctamente y en su debido tiempo?	<input type="checkbox"/>	0
43	¿Estás usando ropa limpia y adecuada?	<input checked="" type="checkbox"/>	1
44	¿Utiliza equipos de seguridad?	<input type="checkbox"/>	0
45	¿El personal cumple con los horarios de las reuniones?	<input checked="" type="checkbox"/>	1
46	¿Ha sido capacitado para cumplir con los procedimientos y estándares?	<input type="checkbox"/>	0
47	¿Las herramientas y partes se almacenan correctamente?	<input type="checkbox"/>	0
48	¿Existe un control en las operaciones y en el personal?	<input type="checkbox"/>	0
49	¿Los procedimientos son actualizados y revisados periódicamente?	<input type="checkbox"/>	0
50	¿Los informes de las juntas y reuniones son actualizados y revisados periódicamente?	<input type="checkbox"/>	0
<b>Total</b>			<b>2</b>

Figura 174: 5ta S de evaluación  
Adaptado por el autor de la empresa LINEA SPORT EIRL, 2016

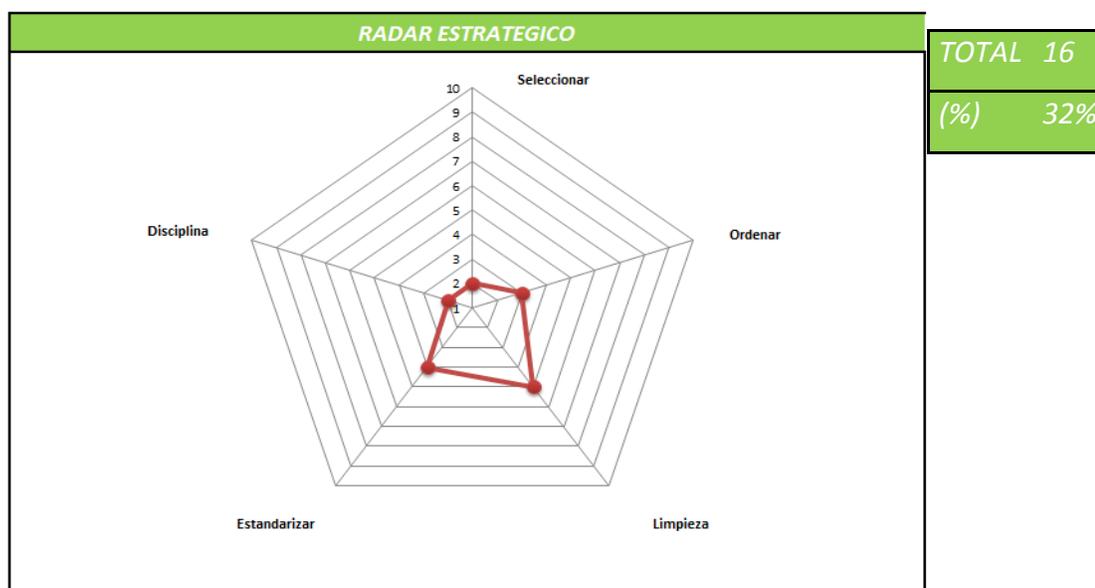


Figura 175: Radar de las 5'S – Resultado de evaluación  
Adaptado por el autor de la empresa LINEA SPORT EIRL, 2016

El radar estratégico evidenciado en la Figura 175 con el índice de las 5 S indica que la empresa requiere de un plan de mejora.

## Anexo 15: Desarrollo del plan de gestión de la producción

### Sistema de planificación

Dentro de este sistema encontramos las siguientes expresiones:

#### - Planificación de la capacidad

Es la cuantificación de las necesidades de capacidad que se tienen en los talleres de confección de la empresa LINEA SPORT E.I.R.L a largo plazo. Teniendo en cuenta necesidad, se establecen las inversiones que se puedan presentar durante la planificación, en este punto obtenemos los requerimientos financieros a largo plazo; hay que recordar que las disponibilidades financieras pueden limitar las previsiones. (Ver Figura 176)



Figura 176: Planificación de la capacidad  
Adaptado por el autor de la empresa LINEA SPORT EIRL, 2016

#### - Proyección de ventas

Consiste en proyectar las ventas de los distintos productos (polos y conjuntos) que la empresa fabrica sobre la base de datos comerciales que la empresa mantiene. Esta proyección de ventas se puede realizar con los datos registrados de la empresa de los periodos pasados, el tipo de proyección se selecciona dependiendo el tipo de curva de la demanda.

Se observa que la empresa presenta una demanda cíclica (temporadas), lo que permite obtener diferentes valores observando el punto en el cual comienza a aumentar la demanda hasta el punto en el cual esta disminuye. (Ver Figura 177)



Figura 177: Proyección de Ventas  
Adaptado por el autor de la empresa LINEA SPORT EIRL, 2016

- Plan de producción

Para satisfacer una proyección de ventas y los pedidos recibidos, existen muchos planes posibles de producción alternativos que podría aplicar la empresa. Para la empresa LINEA SPORT E.I.R.L., al poseer un centro de corte, dos centros de estampado y doce talleres de confección ambos distribuidos en lugares diferentes (ver Figura 178), optamos por utilizar una planificación de la producción orientado a asignaciones, es decir el método MIN, de tal forma que podamos distribuir eficientemente la producción de prendas a los talleres más adecuados utilizando al máximo los recursos utilizando el mínimo tiempo y al mínimo costo posible. (Ver Figura 179)



Figura 178: Centros de manufactura de la empresa  
Adaptado por el autor de la empresa LINEA SPORT EIRL, 2016

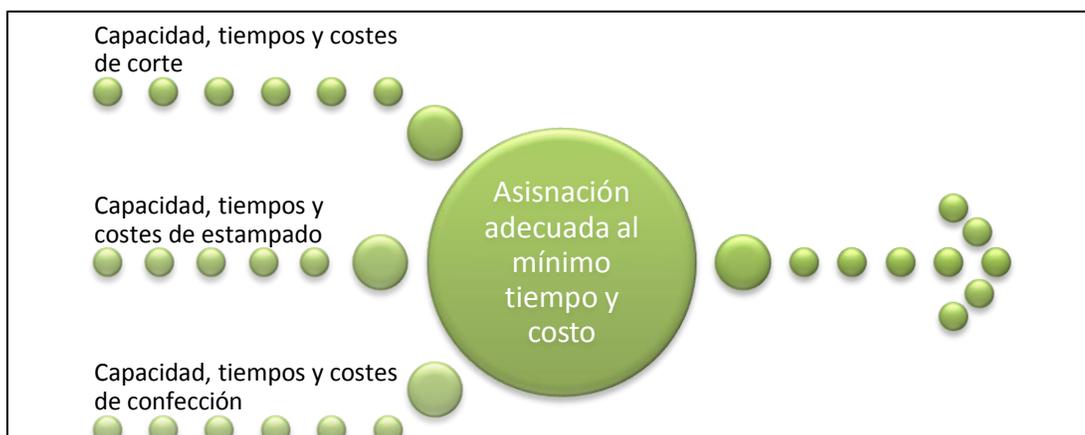


Figura 179: Asignación adecuada al mínimo tiempo y costo  
Adaptado por el autor de la empresa LINEA SPORT EIRL, 2016

- Gestión de materias primas e insumos: El responsable de elaborar el plan de producción para la empresa LINEA SPORT E.I.R.L. tiene que determinar las necesidades de materias primas e insumo a mediano plazo y la relación con la gestión de stocks presentes en la empresa. (Ver Figura 180)



Figura 180: Gestión de materias primas e insumos  
Adaptado por el autor de la empresa LINEA SPORT EIRL, 2016

- Ordenación de la producción: Estructura las necesidades reportadas en secuencias.

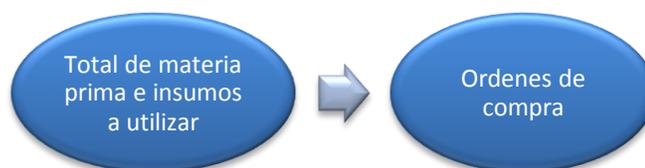


Figura 181: Ordenación de la producción  
Adaptado por el autor de la empresa LINEA SPORT EIRL, 2016

- Programación de la producción

Gestiona eficientemente los recursos a corto plazo, programándolo bajo criterios establecidos.

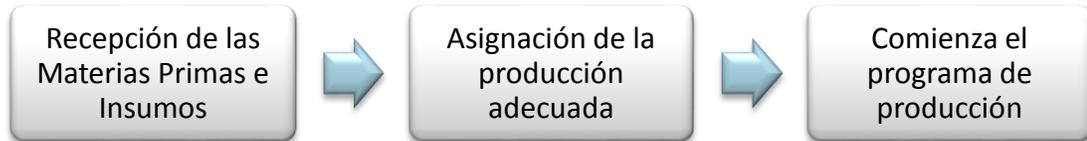


Figura 182: Programación de la producción  
Adaptado por el autor de la empresa LINEA SPORT EIRL, 2016

**Sistema operativo**

Este sistema está compuesto por las operaciones de producción, ingresos (materias primas e insumos) de los proveedores hasta la salida de la producción (polos y conjuntos terminados).



Figura 183: Sistema operativo  
Adaptado por el autor de la empresa LINEA SPORT EIRL, 2016

### Sistema de control

- Control de producción

El cual verifica los patrones de producción de acuerdo a los requerimientos establecidos por el cliente (fecha de entrega, materiales, características de calidad, entre otros), mantiene relación directa con el plan de producción de la empresa.



Figura 184: Control de la producción de la empresa  
Adaptado por el autor de la empresa LINEA SPORT EIRL, 2016

- Control de stocks

Relacionado con la gestión de materia prima y productos terminados.

## **Anexo 16: Desarrollo del plan de gestión de almacenamiento**

### **Actividades a realizar en el almacenamiento**

Las estas actividades a realizar en el almacenamiento de los productos deportivos son:

- Recepción y almacenamiento de insumos,
- Recepción de prendas procedentes de los centros de manufactura.
- Limpieza, doblado, embolsado y empaquetado de las prendas.
- Almacenamiento de las prendas (ubicación física).
- Recepción de la orden de pedido del centro de manufactura Selección de insumos correspondientes de acuerdo a orden de pedido de centro de manufactura (picking).
- Recepción de la orden de pedido del centro de ventas (Comprobante y/o telefónicamente).
- Extracción de prendas correspondientes de acuerdo a orden de pedido de centro de venta (picking).
- Preparación de entrega de la orden de pedido.
- Recepción de la orden de pedido de clientes mayoristas (Comprobante, telefónicamente y/o vía electrónica).
- Extracción de prendas correspondientes de acuerdo a orden de pedido del cliente mayorista (picking).
- Traslado del picking a la zona de despacho y verificación.
- Despacho y transporte de orden de pedido.



Figura 185: Gestión de almacenamiento  
Adaptado por el autor de la empresa LINEA SPORT EIRL, 2016

### **Aseguramiento de almacén**

El aseguramiento de una buena gestión de almacenamiento debe tomar las siguientes consideraciones para que así cumpla con las expectativas de la Gerencia.

#### **Recepción de Insumos y prendas terminadas**

Inicia con en el ingreso de materiales entregados por los proveedores y talleres de manufactura. En el proceso de recepción se verifica las materias primas y prendas terminadas recibidas según las guías de ingreso de control interno de la empresa.

#### **Almacenamiento**

Consiste en establecer la mercadería y prendas terminadas en el almacén, para la fácil clasificación se debe colocar el nombre de familia del producto seguidamente del nombre del modelo y talla. El almacén consta de estantes referidos a las prendas terminadas y los insumos.

#### **Conservación y Mantenimiento**

Consiste en mantener las materias primas y productos terminados en perfecto estado, en el tiempo que esta permanecerá almacenada se mantiene las características de almacenamiento que estos requieran (ventilación, ambiente seco, libre de inflamables, entre otros).

### Control de stocks

Se gestiona de manera eficiente la cantidad de stock por ítem a solicitud de ventas (proyección), esta es una de las funciones más importante de la gestión de almacenamiento.

### Expedición de Insumos y prendas terminadas

Inicia una vez recibido el pedido del centro de manufactura o del cliente. Cuando la entrega se realiza al centro de manufactura el proceso es de seleccionar los insumos requeridos y empaquetarlas para su transporte y cuando la entrega se realiza a los clientes externos el proceso consiste en el picking de la mercadería, el embalaje y elegir el medio de transporte pactado con el cliente.

### Distribución en planta del flujo de insumos en U

El flujo de productos sigue un recorrido semicircular, como se observa en la siguiente Figura 186.

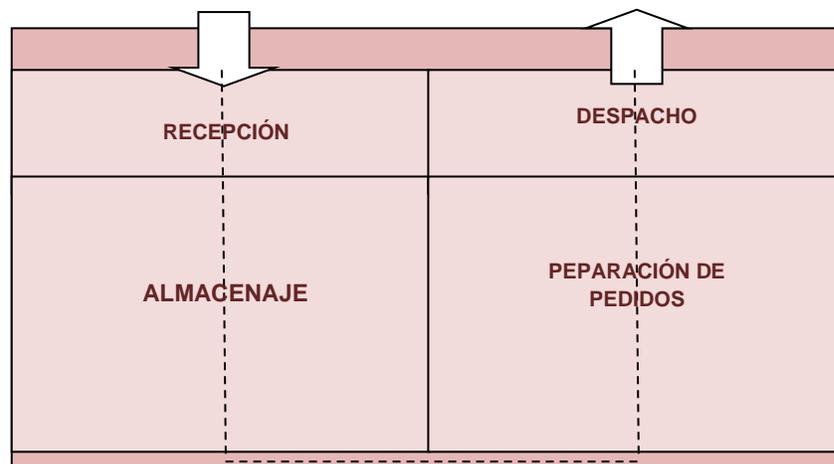


Figura 186: Diseño en forma de U  
Adaptado por el autor de la empresa LINEA SPORT EIRL, 2016

### Grado de aprovechamiento

El almacén que utiliza la empresa LINEA SPORT E.I.R.L. es el siguiente:

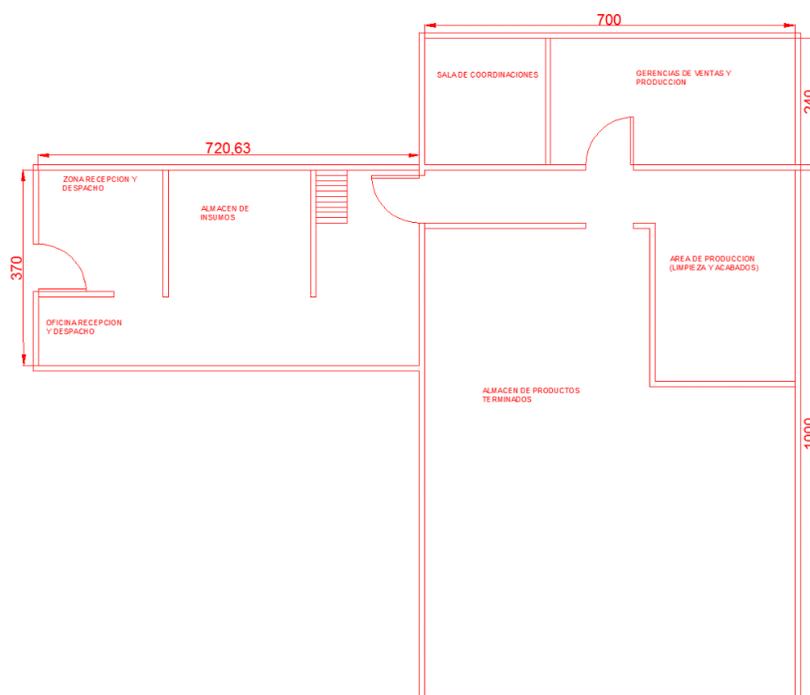


Figura 187: Plano - Vista Superior del Piso 1  
Adaptado por el autor de la empresa LINEA SPORT EIRL, 2016

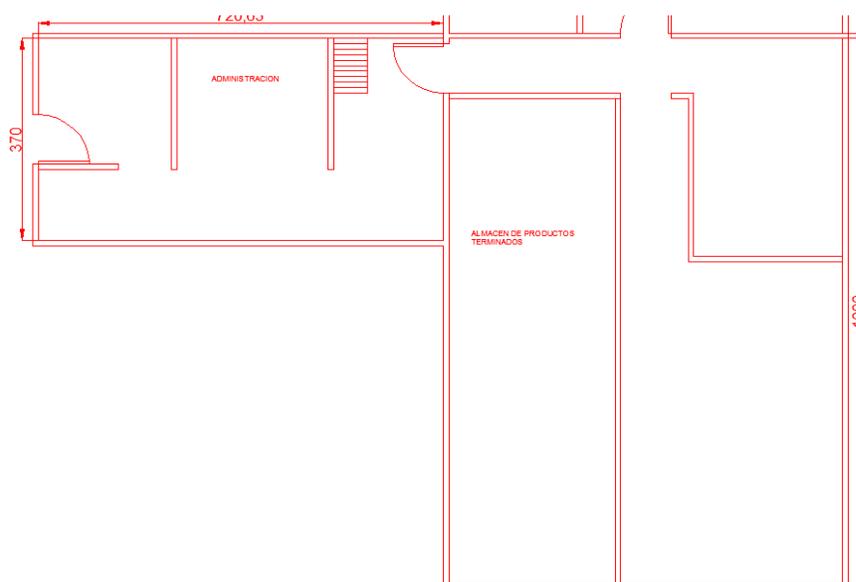


Figura 188: Plano – Vista Superior del Piso 2  
Adaptado por el autor de la empresa LINEA SPORT EIRL, 2016

Tabla 117  
Dimensiones de almacén

Medidas del Almacén						
Almacen	Dimensiones (cm)	Numero	Largo (m)	Ancho (m)	Altura (m)	Lado de atencion
Racks de almacenamiento (Madera, almacén primer nivel, zona B)	240x80x210	6	2.4	0.8	2.1	1
Racks de almacenamiento (Madera, almacén segundo nivel, zona E)	200x80x170	9	2.0	0.8	1.7	1
Racks de almacenamiento (Metal, almacén primer nivel, zona B)	150x60x210	20	1.5	0.6	2.1	1
Racks de almacenamiento (Metal, materiales, zona A)	150x60x210	10	1.5	0.6	2.1	1
Mesa de trabajo 1 (Limpieza, zona B)	240x140x120	1	2.4	1.4	1.2	4
Mesa de trabajo 2 (Limpieza, zona B)	240x140x120	1	2.4	1.4	1.2	4
Mesa de trabajo 3 (materiales, zona B)	120x80x90	1	1.2	0.8	0.9	4

Adaptado por el autor de la empresa LINEA SPORT EIRL, 2016

El almacén principal tiene un área de 38.03 m<sup>2</sup>. Además a esta área se le adiciona el área del almacén 2 situada a su alrededor que tiene un área de 17.02 m<sup>2</sup>. El área total empleado para almacén de la empresa LINEA SPORT E.I.R.L. es de 55.05 m<sup>2</sup>.

Cabe mencionar que en el almacén también existen dos mesas de trabajo con las dimensiones mostradas en el cuadro anterior.

Estas mesas no son consideraras para el cálculo del grado de aprovechamiento pues no se suele almacenar nada en ellas son solo mesas de trabajo.

- Grado de aprovechamiento del almacén en área

Tabla 118  
Grado de aprovechamiento del área

DESCRIPCIÓN	ÁREA (m)
Área del almacén	85.74
Grado de aporvechamiento del área	62%

Adaptado por el autor de la empresa LINEA SPORT EIRL, 2016

- Grado de aprovechamiento del almacén en volumen

Tabla 119  
Grado de aprovechamiento del volumen del almacén

DESCRIPCIÓN	ÁREA (m)
Volumen de almacen	179.20
Grado de aprovechamiento en volumén	59%

Adaptado por el autor de la empresa LINEA SPORT EIRL, 2016

### Seguridad y señalizaciones

La señalización y la seguridad en la empresa LINEA SPORT E.I.R.L. eran casi nulas o inexistentes, por lo que se procedió a realizarla con ayuda del plan de señalización y seguridad.

Señales de parada, prohibición, obligación e indicaciones:



Figura 189: Ejecución de la señalización del almacén  
Adaptado por el autor de la empresa LINEA SPORT EIRL, 2016

## **Anexo 17: Desarrollo del plan de logística inversa**

La logística inversa en LINEA SPORT E.I.RL. tiene tres alcances:

- Rematistas (remate de prendas defectuosas)
- Área de corte (venta de mermas de MP > bolsas para repartición de MP)
- Actividades para operarios (venta de mermas de MP)

### **Procesos en logística inversa.**

En los procesos en logística inversa la empresa se enfoca en los siguientes objetivos claves: recolección; sustitución de materiales, y gestión de residuos.

#### - Recolección

Se desarrollará políticas de recolección respetando el desempeño de cada operario: utilizar contenedores de recolección señalizados tanto para mermas de MP como para los productos defectuosos, mantener las áreas limpias y mejorar la utilización del almacén.

#### - Sustitución de materiales

El incremento de recolección de mermas de MP y productos defectuosos para la sustitución de insumos para el área de corte y a la par de actividades para los operarios como la celebración de cumpleaños u otros.

#### - Gestión de residuos

Consiste en el almacenamiento y distribución de estos cumpliendo las regulaciones medio ambientales vigentes.

### **Actividades de la Logística Inversa**

- Recolección de mermas y/o productos defectuosos
- Retirada de mermas y/o productos defectuosos

- Clasificación de mermas y/o productos defectuosos
- Transporte de mermas y/o productos defectuosos
- Venta de mermas y/o productos defectuosos
- Procesos administrativos
- Distribución de ingreso hacia el área de Corte, Actividades para operarios
- Compras para área de corte y actividades para operarios
- Distribución para el área de corte y actividades para operarios

### **Elementos de dirección en la logística inversa**

Se identificaron los siguientes elementos clave de una adecuada dirección en logística inversa:

- Filtrado de entrada: Se trata de controlar los productos defectuosos o mermas de MP.
- Ciclos de tiempo: Reducir los ciclos de tiempo en los procesos de administrativos y otros para un adecuado ciclo de tiempo en la logística inversa
- Sistemas de información de la logística inversa: La elección lógica el desarrollo de un sistema a medida para la empresa que será flexible ante los procesos de administrativos y otros.

## **Anexo 18: Desarrollo del plan de gestión de compras**

### **Actividades realizadas**

Las actividades de selección y evaluación de proveedores se realizarán según el siguiente procedimiento.

- Órdenes de compra
  - a. Recepción de solicitud de reposición de materia prima e insumos de la Gestión de Almacenes.
  - b. Comunicación y seguidamente el requerimiento de cotización de materia prima e insumos a proveedores seleccionados.
  - c. Elaboración de cuadro comparativo para la evaluación del proveedor, tomando los siguientes criterios (Ver Tabla 120 y Tabla 121):
    - Tiempo de espera.
    - Desempeño de puntualidad.
    - Frecuencia de entrega (Tamaño mínimo de lote).
    - Calidad del suministro.
    - Costo de transporte.
    - Términos de precio.
    - Viabilidad del proveedor.

Tabla 120  
Cuadro de evaluación de proveedores

CUADRO PARA LA EVALUACIÓN AL PROVEEDOR				
FORMATO DE EVALUACIÓN Y REEVALUACION DEL PROVEEDOR			CODIGO: XXX	
PROVEEDOR:			FECHA:	REVISIÓN:
CÓDIGO:			FECHA DE APROVACIÓN:	
CRITERIO	PUNTOS			OBSERVACIONES
	Ponderado	Puntaje	Resultado	
Tiempo de espera, de la orden de compra relacionada con el Stock de seguridad.	15%			
Desempeño de cumplimiento, entrega de la orden de compra.	20%			
Frecuencia de entrega (Lq), establecida en el tamaño de la orden.	10%			
Calidad del suministro, los requerimientos todos limitados por especificaciones	25%			
Costo de transporte, relacionado al Lq requerido en la orden.	15%			
Términos de precio, negociaciones en el tiempo de retraso permitido.	5%			
Viabilidad del proveedor, impacto de su desempeño acorde a la empresa.	10%			

Adaptado por el autor de la empresa LINEA SPORT EIRL, 2016

Tabla 121  
Puntaje de cuadro de evaluación de proveedores

TABLA DE PUNTAJES: EVALUACIÓN Y REEVALUACIÓN DE PROVEEDORES				
Tiempo de espera, de la orden de compra.	En el plazo establecido	12 Horas	Día 1	Día 2 a más
Puntaje	30	12	4	0
Desempeño de cumplimiento, entrega de la orden de compra.	Cumplió el pedido	Cumplió en el 60%	Cumplió en el 30%	No cumplió el pedido
Puntaje	30	20	8	0
Frecuencia de entrega (Lq), establecida en el tamaño de la orden.	Tiene capacidad completa	Tiene capacidad al 70%	Tiene capacidad al 40%	No tiene capacidad completa
Puntaje	20	15	10	5
Calidad del suministro, los requerimientos todos limitados por especificaciones	Cumplió con las especificaciones	Cumplió con las especificaciones	No cumplió con las especificaciones	No cumplió con las especificaciones
Puntaje	30	30	0	0
Costo de transporte, relacionado al Lq requerido en la orden.	En nuestros almacenes	En nuestros almacenes con restricciones	En nuestros almacenes con restricciones	Se recoge
Puntaje	20	12	12	5
Términos de precio, negociaciones en el tiempo de retraso permitido.	Aceptable	Aceptable	No aceptable	No aceptable
Puntaje	20	20	0	0
Viabilidad del proveedor, impacto de su desempeño acorde a la empresa.	Excelente	Empeñoso	Regular	Malo

Adaptado por el autor de la empresa LINEA SPORT EIRL, 2016

- d. De acuerdo a la cantidad de la compra se puede elegir a más de un proveedor.
  - e. Aprobación de la selección del proveedor o proveedores por la Gerencia General.
  - f. Elaboración de la orden de compra aprobada.
  - g. Emisión y envío de la Orden de compra al proveedor.
  - h. Seguimiento con la Gestión de Almacenes el cumplimiento de la entrega de materia prima e insumos.
- Aseguramiento de la compra
- a. Entradas, verificación de las solicitudes de compra, que estén con la firma autorizada del encargado.
  - b. Monitoreo de las actividades
    - Verificación de la cotización solicitada para que llegue a los proveedores seleccionados y que contenga la información correcta.
    - Verificación de la documentación de orden de compra antes de que sea enviada al proveedor.

Nota: Todo el proceso debe quedar registrado en un expediente.

- Indicadores de compras

Indicador porcentaje de órdenes de compra y/o servicios atendidos conformes (Mensual)

Fórmula para el cálculo del Indicador:

- $(\text{N}^\circ \text{ Órdenes de compra y/o servicio atendidas conforme}) / \text{N}^\circ \text{ órdenes de compra y/o servicio emitidas al proveedor} * (100\%)$

## **Anexo 19: Desarrollo del plan de gestión de distribución**

### **Actividades para el cumplimiento de la gestión de distribución**

Para una buena distribución en la empresa LINEA SPORT E.I.R.L. se debe cumplir con las siguientes actividades en relación a la misma, se mencionan a continuación:

- Planificación de la distribución y selección de la ruta.
- Evaluación y propuesta de distintos tipos de transporte.
- Comprobación del informe del transporte durante un periodo dado.
- Elaboración de una adecuada hoja de ruta de transporte.

### **Desarrollo de la distribución**

La distribución se llevará acabo comenzando con la selección de rutas, estiba de las prendas, transporte de las prendas y entrega de las prendas.

#### **- Selección de las rutas**

Esta actividad consta en la optimización de las rutas para así reducir los costes, kilometrajes, horas de trabajo y cantidad de personal a utilizar.

Los objetivos con la selección de rutas de transporte son: mejora del nivel de servicio al cliente, optimización de las rutas de transporte reduciendo costos, garantizar los plazos de entrega de orden del pedido y asegurar el respeto de las restricciones operativas, reglas de negocio y de calidad.

Estos objetivos llevan a una evaluación con los siguientes criterios: Volumen de carga, cobertura y criterios económicos.

#### **- Estiba de prendas empaquetadas**

Esta actividad comienza con la llegada del personal de transporte al lugar de despacho del almacén como origen. Seguidamente procede a la estiba de las prendas para su luego transporte.

Una vez terminado se procede a recoger la guía de salida interna, que se entregaran al encargado del transporte de prendas.

- Transporte de prendas

La realización de la operación de transporte se realiza por parte del encargado de transporte. Asimismo, por parte del encargado debe aplicar las medidas de seguridad necesarias dependiendo de las prendas a transportar, incluyendo los tiempos de descanso.

- Desestiba de prendas empaquetadas

Una vez llegado al destino, se procede a la pronta descarga de las prendas. La documentación se debe entregar al encargado del centro de ventas o cliente final para su verificación y firmado del documento, concluyendo una entrega satisfactoria; también, el encargado verificara la adecuada descarga de prendas verificando el contenido del mismo con la guía de salida interna, además se confirmara que la guía de salida interna debe estar bien firmada. De existir alguna incidencia o no conformidad se debe comunicar para su pronta solución.

- Finalización de la distribución

Al finalizar el transporte y desestiba de las prendas se debe entregar la guía de salida interna al encargado de la distribución para su verificación y registro del mismo.

## **Anexo 20: Desarrollo del plan de motivación y capacitaciones para DYG**

En contenido del plan de gestión y liderazgo están alineados con los objetivos trazados por este plan en los cuales se abarcara dos temas importantes que serán la el inicio para incentivar la capacitación permanente.

### **Competencia de gestión**

Se enfocó hacia una administración adecuada, se presenta un cuadro con los temas que cumplan con los objetivos.

Tabla 122  
Contenido del plan para una competencia de gestión

CONTENIDO DEL PLAN PARA UNA COMPETENCIA DE GESTIÓN	
Trabajo en equipo	Considerado uno de los más importantes debido a la integración y apoyo colectivo entre todos los integrantes de un grupo para el alcance de un objetivo común.
Comunicación	Característica indispensable entre todos los miembros de un equipo, el cual influye en un buen trabajo en equipo.
Administración de recurso y tiempo	La administración efectiva de recursos y tiempo permite que el equipo de trabajo sea uno totalmente productivo, eficiente y eficaz.
Visión estratégica	Consiste en determinar las metas de la empresa a larga plazo tanto en mercado nacional
Aplicación de tecnología	Empleo de tecnología eficiente alineados a la actividad del giro de la empresa es un factor muy importante para el alcance de la mejora productiva.

Adaptado por el autor de la empresa LINEA SPORT EIRL, 2016

### **Liderazgo efectivo**

El liderazgo en la vida laboral es muy importante ya que integra, para así formar nuevas relaciones y fortalecer las mismas.

Los temas para esta capacitación se muestran en el siguiente cuadro para que así tenga una forma dinámica y aceptable para los integrantes que se capaciten.

Tabla 123  
Liderazgo efectivo

	Significado	Lección o tema
L	Legitimidad: Lidérate a ti mismo	El liderazgo se empieza ganando la victoria privada, no la pública.
I	Influencia: Lidera a otros	La capacidad de influencia de todo líder se basa en quien es.
D	Dirección: Crea resultados	El liderazgo sin visión ni estrategia, es un liderazgo sin dirección ni plan de acción.
E	Equipo: Multiplica el éxito	El impacto de un líder se ve limitado o multiplicado por la efectividad de su equipo.
R	Reproductor: Genera más líderes	La verdadera grandeza de un líder se determina por la calidad de su legado.

Adaptado por el autor de la empresa LINEA SPORT EIRL, 2016

### Esquema del plan de capacitación de gestión y liderazgo

El esquema que se siguió fue el presentado en el siguiente diagrama.

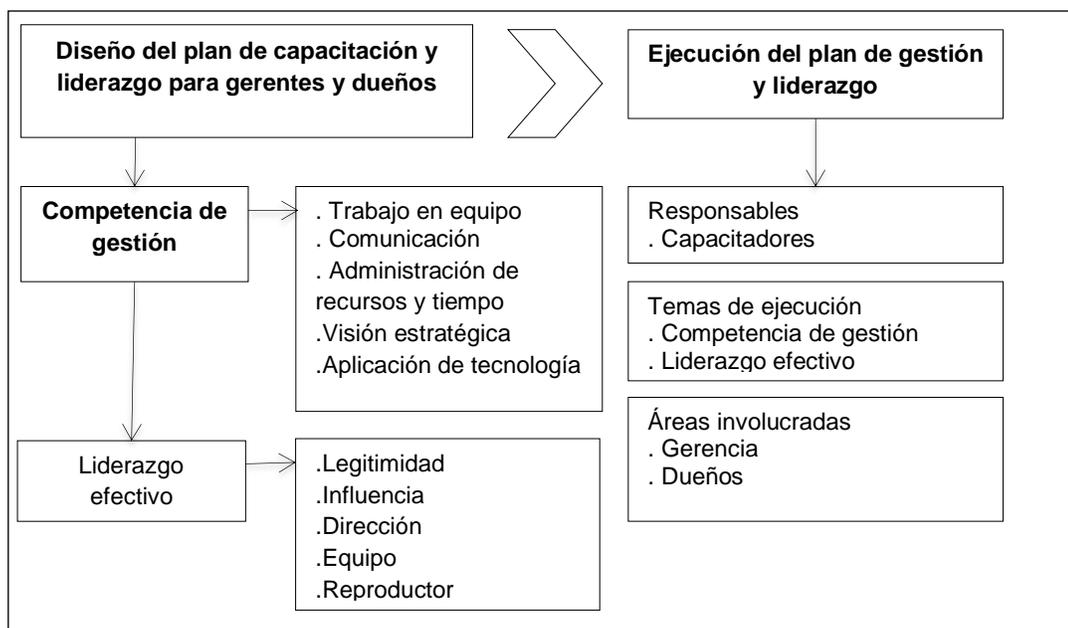


Figura 190 Esquema del plan

Adaptado por el autor de la empresa LINEA SPORT EIRL, 2016

## **Anexo 21: Desarrollo del plan de motivación y capacitaciones**

El plan de motivación y capacitación comprenderá las siguientes etapas:

### **Estrategias**

En esta etapa se establecen la Formación e Incentivos, los cuales van a otorgar al personal mayor competencia para sus funciones.

#### **- Formación**

Consta de otorgar al personal los conocimientos adecuados alineados a cada puesto de trabajo ya sea personal operativo o administrativo para un mejor desempeño.

#### **Políticas:**

Brindar un crecimiento profesional para cada colaborador.

- Brindar apoyo y distintas oportunidad a todos aquellos colaboradores que deseen superarse laboralmente y personalmente.
- Otorgar reconocimiento a todo colaborador que obtenga los resultados propuestos.

#### **Acciones:**

- El Área de Administración quien se encargará de coordinar al facilitador, el horario y el temario a tocar en coordinación con la jefatura de cada área de la empresa.
- El Jefe de Área fue quien indicó el listado del personal a entrenar y/o capacitar según su elección en base a resultados.

#### **- Incentivos**

Mantienen el objeto de mejorar la motivación al logro de resultados de los colaboradores.

Políticas:

- Se premiará al personal por su respectivo cumpleaños (previo aprobación de presupuesto).
- Se dará la oportunidad de rotar de puesto de trabajo de acuerdo a coordinaciones con el Jefe de cada Área.
- El Jefe de Área indicará los resultados obtenidos de cada colaborador a la Gerencia General para así reforzar los incentivos.

**Ejecución de las estrategias**

En este punto se establecen los responsables para la ejecución de las estrategias establecidas.

- Responsables
  - Gerencia General: Quien apoya y aprueba el presupuesto.
  - Administrador: Establece el programa y presupuesto correspondiente.
  - Auxiliares: Quienes brindan el seguimiento en la ejecución de las estratégicas.
  
- Temas de ejecución
  - Capacitaciones en mejora de productividad relacionadas al puesto de trabajo, SST, comunicación eficaz, liderazgo entre otros que sean requeridos por la administración y/o la Gerencia.
  
- Áreas involucradas
  - Talleres de manufactura
  - Área de corte y estampado
  - Almacenes

## Evaluación y control

En este punto se definen los indicadores de medición a manera de controlar los resultados obtenidos.

- Responsables
  - Gerencia General: Quien aprueba los indicadores establecidos.
  - Auxiliar de administración: Quien se encarga de elaborar la data y hallar los indicadores establecidos.
  
- Herramientas de evaluación y control
  - Resultado de las evaluaciones de las capacitaciones, de la evaluación del clima laboral y los comparativos de las metas establecidas en los indicadores.
  
- Esquema del plan de motivación

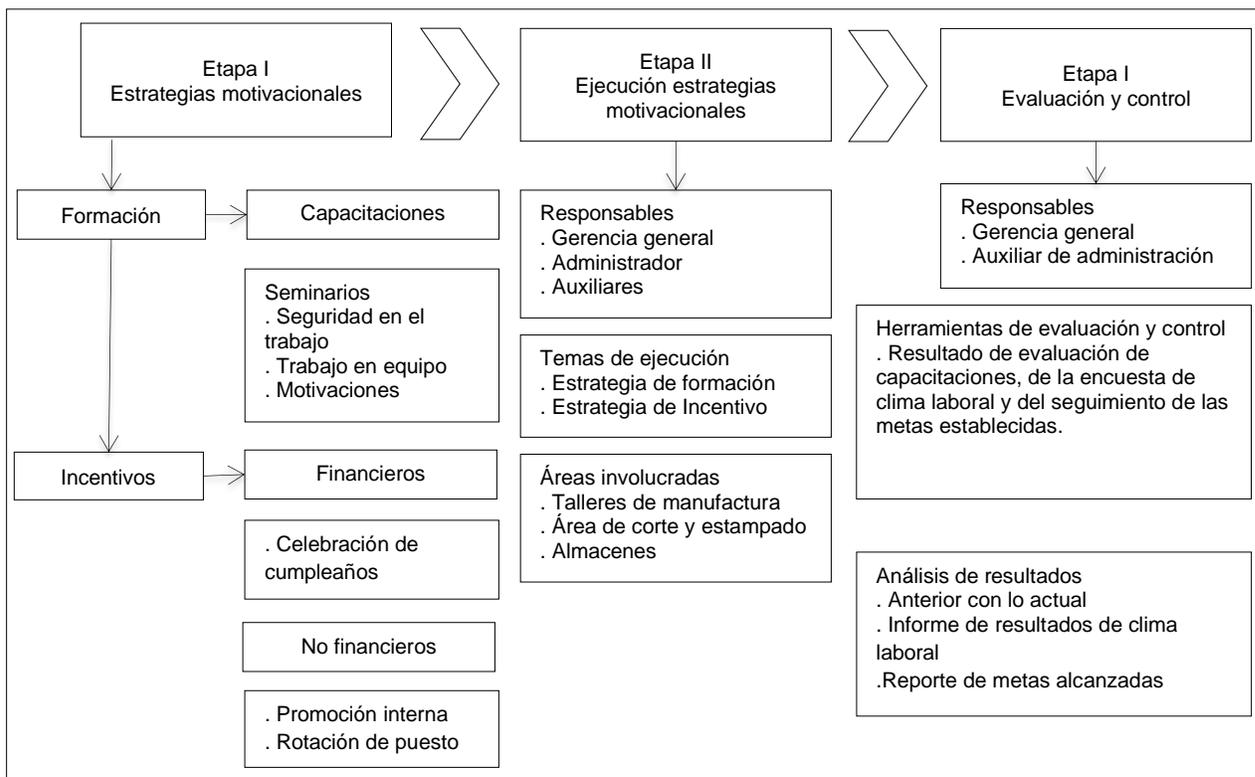


Figura 191 Esquema del plan  
Adaptado por el autor de la empresa LINEA SPORT EIRL, 2016

### Cronograma de actividades

Este cronograma establece las actividades a llevar en distintos periodos de tiempo con el objeto de que en un plazo determinado se puedan alcanzar las metas establecidas en los indicadores propuestos.

A continuación presentamos el programa de actividad

Tabla 124  
Esquema del plan

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES																				
Actividades	MES 16				MES 17				MES 18				MES 19				MES 20			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Adecuación del lugar	■	■																		
Preparación de los diferentes materiales			■	■																
Seminarios					■	■	■	■												
Motivaciones					■	■	■	■												
Trabajo en equipo									■	■	■	■								
Seguridad en el trabajo													■	■	■	■				
Evaluación y control																	■	■	■	■

Adaptado por el autor de la empresa LINEA SPORT EIRL, 2016

## Anexo 22: Cuestionario para descripción

### Cuestionario para Descripción de Puestos

Nombre:
Tiempo en el puesto:
Formación

Por favor complete la información referente al puesto:

Nombre del puesto	
Departamento / área:	

#### Propósito del Puesto

En este punto Ud. debe escribir una breve descripción de los objetivos principales del puesto, su razón de ser o finalidad por la que existe. Debe sintetizar o resumir el propósito general de las funciones o tareas básicas que se realizan en el puesto.

<p>-----</p> <p>-----</p> <p>-----</p> <p>-----</p> <p>-----</p> <p>-----</p>
---

#### Actividades y funciones esenciales

En esta sección debe escribir una lista de responsabilidades claves y tareas principales que debe desempeñar, así como el porcentaje de tiempo que le asigna. Trate de describir cada actividad.

<i>Actividades</i>	<i>% de Tiempo</i>
1.	
2.	
3.	
4.	
5.	
6.	
7.	
8.	
9.	
10.	
<b>TOTAL</b>	<b>100 %</b>

### Relaciones Claves

Describa en este punto las relaciones de coordinación importantes.

#### **Superior / Jefe inmediato**

A continuación escriba el nombre de su superior / Jefe Inmediato y el puesto que ocupa.

Nombre de su Jefe:	
Puesto de su Jefe :	

#### **Subordinados inmediatos**

A continuación escriba la lista de los puestos de los cuales Ud. es el Jefe Directo (subordinados inmediatos).

Nombre del Puesto	<i>Número de personas por puesto</i>
1.	
2.	
3.	
4.	

Relaciones Internas (contactos con otros puestos dentro de la empresa):

A continuación detalle la lista de los otros puestos, adicionalmente al de su superior /Jefe y subordinados inmediatos, con los que también realiza coordinaciones o mantiene contacto laboral de algún tipo.

Puesto con el que se Contacta	Con qué frecuencia	Naturaleza o Propósito del Contacto

Relaciones Externas (contactos fuera de la empresa):

Por favor detalle en el cuadro, los contactos, coordinaciones que el ocupante del puesto debe realizar con otras personas o entidades fuera de la empresa.

Nombre de la Entidad	Puesto con el que Contacta	Con qué frecuencia	Naturaleza o Propósito del Contacto

### Toma de Decisiones

A continuación detalle las más importante decisiones que se encuentra autorizado a tomar (contratación, compras etc.). Describa brevemente.

Decisiones Autorizadas a Tomar
1.
2.
3.
4.

### Información Adicional

Indique a continuación toda la información adicional que no detalló en alguno de los puntos anteriores de este cuestionario.

Información Adicional
1. .....
2. .....
3. .....

Fecha:
_____
_____
Firma del empleado que llenó el formulario

## Anexo 23: Cuestionario de evaluación de capacitación y clima laboral

### Cuestionario de evaluación de capacitaciones:

Se mantiene elaborado un cuestionario que se tomará al finalizar cada capacitación con la intención de medir el grado de conocimiento y medición del conocimiento del facilitador.

Tabla 125  
Cuestionario de evaluación

<b>CUESTIONARIO PARA LA EVALUCION DE CAPACITACIONES</b>			
<i>Leer de forma atenta y responder lo más sincero y claro preciso.</i>			
<i>Señale la respuesta que más se ajuste a su criterio.</i>			
<b>1. ¿Qué le pareció la capacitación?</b>			
Muy bueno	Bueno	Regular	Malo
<b>2. ¿Cómo impartió la capacitación el facilitador?</b>			
Muy bueno	Bueno	Regular	Malo
<b>3. ¿Fue clara la exposición?</b>			
Muy bueno	Bueno	Regular	Malo
<b>4. ¿La metodología utilizada en la capacitación?</b>			
Muy bueno	Bueno	Regular	Malo
<b>5. ¿Fue participativo en capacitador?</b>			
Muy bueno	Bueno	Regular	Malo
<b>6. ¿En cuánto a las preguntas respondidas por el capacitador califique?</b>			
Muy bueno	Bueno	Regular	Malo
<b>7. ¿Cómo le pareció el ambiente de capacitación?</b>			
Muy bueno	Bueno	Regular	Malo
<b>8. ¿Le parece de suma importancia el tema para su desarrollo laboral?</b>			
Muy bueno	Bueno	Regular	Malo
<b>9. ¿Cómo el capacitador manejo los temas?</b>			
Muy bueno	Bueno	Regular	Malo

Adaptado por el autor de la empresa LINEA SPORT EIRL, 2016.

### Cuestionario de evaluación del clima laboral:

Se establece un cuestionario para determinar el grado de inclinación hacia la optimización en la gestión de personal por parte de la empresa.

Tabla 126  
Cuestionario de evaluación

<b>CLIMA LABORAL</b>						
A SEGUIR MEJORANDO						
<i>Se le pide su colaboración y sinceridad al contestar las preguntas que se presentan a continuación, que servirán para conocer el nivel de satisfacción de los empleados.</i>						
Sus respuestas serán tratadas de forma CONFIDENCIAL Y ANÓNIMA, y se realizarán de forma agregada.						
La escala es la siguiente: 1. Siempre 2. Casi siempre 3. A veces 4. Casi Nunca 5. Nunca N/A No aplica, Marque con una X						
<b>LA EMPRESA EN GENERAL</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>N/A</b>
¿Está usted satisfecho con su trayectoria en la empresa?						
¿Le gusta la empresa?						
¿Se siente orgulloso de pertenecer a ella?						
¿Se siente integrado a su empresa?						
¿Es usted consiente de lo que aporta a la empresa?						
¿Se siente actualmente motivado por su empresa?						
<b>ERGONOMÍA Y CONDICIONES AMBIENTALES</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>N/A</b>
¿Tiene suficiente luz en su lugar de trabajo?						
¿Su puesto de trabajo le resulta cómodo?						
¿La temperatura es la adecuada en su lugar de trabajo?						
¿Su puesto de trabajo le resulta agradable y familiar?						
¿Los servicios y ases están limpios?						
¿Tienes espacio suficiente en su puesto de trabajo?						
<b>CONSIDERA USTED QUE...</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>N/A</b>
¿Su jefe o jefes de tratan normalmente bien, con amabilidad?						
¿Su jefe o jefes son demasiado exigentes, a su juicio con usted en su trabajo?						
¿Sus ideas son tomadas en cuenta por su jefe?						
¿Se lleva usted bien con sus compañeros de trabajo?						
¿Considera que tiene un entorno de amigos entre sus compañeros de trabajo?						
<b>SU PUESTO EN LA EMPRESA...</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>N/A</b>
¿Está en relación con la experiencia que usted posee?						
¿Tiene suficiente capacidad de iniciativa en su trabajo?						

¿Está lo suficientemente valorado?						
¿Le gustaría permanecer en su puesto de trabajo dentro de su empresa?						
¿Tiene la suficiente capacidad de iniciativa en su trabajo?						
¿Considera usted que es muy rutinario su trabajo?						
<b>RECONOCIMIENTO:</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>N/A</b>
¿Considera que se realiza un trabajo útil para la empresa?						
¿Tiene usted un cierto nivel de seguridad en su trabajo, de cara al futuro?						
¿Es posible una promoción laboral basada en resultados?						
¿Cree usted que en su empresa existe una igualdad de oportunidades entre los trabajadores?						
<b>REMUNERACION:</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>N/A</b>
¿Considera que su trabajo está bien remunerado?						
¿Su sueldo está en concordancia con el sueldo que tiene?						
¿Cree que su remuneración está por encima de la mínima en su entorno social, fuera de a empres?						
¿Cree que su sueldo está en concordancia con la situación y marcha de la empresa						

Adaptado por el autor de la empresa LINEA SPORT EIRL, 2016.

### Cuadro comparativo de metas

Se establece el cuadro comparativo de metas con la intención de compararlas con los objetivos planteados.

Tabla 127  
Cuadro comparativo de metas

<b>REPORTE DE CONTROL DE METAS</b>			
<i>NOMBRE DE LA EMPRESA:</i>			
<i>FECHA:</i>			
<i>LUGAR:</i>			
<b>Mes</b>	<b>Meta propuest a</b>	<b>Meta alcanzad a</b>	<b>Diferenci a</b>
<b>Enero</b>			
<b>Febrero</b>			
<b>Marzo</b>			
<b>Abril</b>			
<b>Mayo</b>			
<b>Junio</b>			
<b>Julio</b>			
<b>Agosto</b>			
<b>Septiembre</b>			
<b>Octubre</b>			
<b>Noviembre</b>			
<b>Diciembre</b>			
<b>Observaciones:</b>			

Adaptado por el autor de la empresa LINEA SPORT EIRL, 2016

**Anexo 24: Medidas de mitigación y control de riesgos en materia de seguridad y salud en el trabajo de “LINEA SPORT E.I.R.L”**

Medidas de mitigación y control

En el siguiente cuadro, se planteó para cada uno de los riesgos descritos anteriormente las respectivas medidas de mitigación y control.

Tabla 128

*Medidas de mitigación y control*

RIESGO	TIPO DE RIESGO	CAUSAS	ANALISIS	MEDIDAS DE MITIGACION Y CONTROL DE RIESGOS
Contacto con la Electricidad	MODERADO	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Contacto directo o indirecto con equipos e instalaciones energizadas o con electricidad inducida o estática.</li> <li>- Conexiones Eléctricas inadecuadas (cables sueltos, rotos, etc.) y sobrecarga de las conexiones.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Incumplimiento de estándares y procedimientos de trabajo.</li> <li>- Por no cumplir con la señalización del Código Nacional de Electricidad.</li> <li>- Conexiones eléctricas inadecuadas (cables sueltos, rotos, etc.) y sobrecarga de conexiones.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Capacitación adecuada al personal, en la observancia del Reglamento Interno de Seguridad y Salud en el Trabajo, Planes de Contingencia, estándares y procedimientos de trabajo.</li> <li>- Cumplir con la señalización del Código Nacional de Electricidad e INDECI.</li> <li>- Uso correcto de equipos de protección Personal (EPP).</li> </ul>

<p>Inhalación, Contacto con los ojos, piel, con Sustancias y Agentes Dañinos.</p>	<p>TOLERABLE</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- No utilizar los equipos de protección Personal (EPP).</li> <li>- Manipulación y almacenamiento de productos químicos. Envases y producto (pinturas, solventes, pegamentos)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- No cumplimiento de las disposiciones de uso de equipos de Protección Personal (EPP).</li> <li>- Falta de Entrenamiento y capacitación del personal en el uso y almacenamiento de materiales y sustancias peligrosas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Inspecciones periódicas.</li> <li>- Lista de productos químicos con sus respectivas hojas de seguridad.</li> <li>- Capacitación en el uso y manipulación de Sustancias y Agentes Químicos.</li> </ul>
<p>Manipulación de herramientas</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Cortado con superficies punzocortantes.</li> <li>- Golpes contra herramientas/equipos.</li> </ul>	<p>TOLERABLE</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- No utilizar equipos de Protección Personal (EPP)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- No cumplimiento de las disposiciones de uso de equipos de Protección Personal (EPP).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Inspecciones periódicas.</li> <li>- Elaboración de Instructivo para uso de Equipos de Protección Personal (EPP).</li> </ul>

Exposición a Agentes Biológicos	IMPORTANTE	<ul style="list-style-type: none"> <li>- No utilizar los Equipos de Protección Personal (EPP).</li> <li>- Existencia de Vectores y Roedores.</li> <li>- Falta de Limpieza en los SS.HH.</li> <li>- Manipulación de Residuos Sólidos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- No cumplimiento de las Disposiciones de uso de Equipos de Protección Personal (EPP).</li> <li>- Falta de Programas de desratización y fumigación en la empresa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Uso de Alcohol y Gel /hábitos de higiene.</li> <li>- Limpieza permanente de SS.HH.</li> <li>- Programas de fumigación y desratización</li> </ul>
Incendio	MODERADO	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Almacenamiento de materiales en desuso (cartones, papeles, trapos, etc.).</li> <li>- Material de limpieza abandonada (escobas, trapeadores, etc.), y sin orden.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Falta de control de en almacenamiento de basura.</li> <li>- Falta de conciencia del personal sobre temas de seguridad integral</li> <li>- No existen campañas de orden y limpieza.</li> <li>- Falta de inspecciones periódicas.</li> <li>- Negligencia del personal en tema de orden y limpieza.</li> <li>- Falta de capacitación del personal en temas de Lucha Contra Incendios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Introducción del Programa de las "5S".</li> <li>- Capacitación del personal en temas de Lucha contra Incendio.</li> <li>- Difundir guías de acciones de respuesta que se consideren en el Plan de contingencias para caso de Sismos e Incendios.</li> </ul>

Caída a Distinto Nivel	TOLERABLE	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Falla de Dispositivos de seguridad.</li> <li>- No uso de equipos de Protección Personal.</li> <li>- No realizar el Análisis de Trabajo Seguro (ATS).</li> <li>- Realizar trabajos de alto Riesgo, sin la autorización respectiva.</li> <li>- Sismos de gran intensidad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Incumplimiento de estándares y procedimientos de trabajo.</li> <li>- No cumplimiento con las disposiciones de Trabajos de Alto Riesgo y el Análisis de Trabajo Seguro (ATS).</li> <li>- Falta de Capacitación del personal en trabajos de Altura.</li> <li>- No cumplimiento de las Disposiciones de uso de equipos de Protección personal (EPP).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Elaboración de Instructivo de Trabajo de Alto Riesgo (ATS).</li> <li>- Elaboración de Instructivo de uso de Equipos de Protección Personal (EPP).</li> <li>- Elaboración de Instructivo de entrega de Equipos de Protección Personal (EPP).</li> <li>- Inspecciones periódicas. <ul style="list-style-type: none"> <li>- Difundir guías de acciones de respuesta que se consideren en el Plan de contingencias para caso de Sismos e Incendios.</li> </ul> </li> </ul>
Caída del Mismo Nivel	TRIVIAL	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Superficie resbaladiza, irregular, desnivel (piso mojado, encerado, grietas, etc.).</li> <li>- Sismos, incendios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- No cumplimiento de los estándares y procedimientos de trabajo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Difundir guías de acciones de respuesta que se consideren en el Plan de contingencias para caso de Sismos e Incendios.</li> <li>- Señalizaciones.</li> </ul>

Adaptado por el autor de la empresa LINEA SPORT EIRL, 2016

**Anexo 25: Formatos del plan de seguridad y salud en el trabajo**  
**Reglamento de inspecciones internas de seguridad y salud**  
**ocupacional y medio ambiente**

Nº REGISTRO		REGISTRO DE INSPECCIONES INTERNAS DE SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL Y MEDIO AMBIENTE			
DATOS DEL EMPLEADOR					
RAZON SOCIAL		RUC	DOMICILIO (Dirección, distrito, departamento, provincia)	ACTIVIDAD ECONOMICA	Nº DE TRABAJADORES EN EL CENTRO LABORAL
PLANTA	SEDE	DIRECCIÓN			
LUGAR Y/O ÁREA INSPECCIONADA	FECHA DE LA INSPECCIÓN	RESPONSABLE DEL LUGAR Y/O ÁREA INSPECCIONADA		RESPONSABLE DE LA INSPECCIÓN	
HORA DE LA INSPECCIÓN (formato 24 horas)	TIPO DE INSPECCIÓN				
	PLANEADA	NO PLANEADA	OTROS (Detallar)		
OBJETIVO DE LA INSPECCIÓN INTERNA					
RESULTADO DE LA INSPECCIÓN INTERNA (Condición Insegura y/o Acto Inseguro Encontrado)					
CONDICION INSEGURA	ACTO INSEGURO		NINGUNO		
DESCRIPCIÓN DE LA CAUSA (De la Condición Insegura y/o Acto Inseguro Encontrado)					
CONCLUSIONES					
RECOMENDACIONES					
DOCUMENTOS ADJUNTOS	SI	LISTA DE VERIFICACIÓN			NO
		CORREO ELECTRÓNICO			
		OTROS (Detallar)			
RESPONSABLE DEL REGISTRO					
NOMBRE					
CARGO					
FECHA					
FIRMA					

Figura 192: Formato de registro de inspecciones internas de seguridad y salud ocupacional y medio ambiente  
 Adaptado por el autor de la empresa LINEA SPORT EIRL, 2016

## Recomendaciones de seguridad y salud en el trabajo de la empresa.

 <p><b>RECOMENDACIONES DE SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO DE LA EMPRESA LINEA SPORT E.I.R.L.</b></p> <p><b>I. NORMAS GENERALES</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Las trabajadoras en estado de gestación o lactancia tienen derecho a ser transferidas a puestos que no impliquen riesgos para su salud integral, sin menoscabo de sus derechos remunerativos y su categoría.</li> <li>2. El trabajador utilizará el Equipo de Protección Personal (EPP) que entregue la Empresa, según corresponda al trabajo que desempeñe.</li> <li>3. Deberá indicar a sus supervisores, cualquier situación peligrosa o insegura detectada en equipos, máquinas así como de todo peligro que observe en su área u otra área de trabajo.</li> <li>4. No deberá anular, cambiar, desplazar o destruir los dispositivos de seguridad en las máquinas o equipos del proceso productivo; ni cambiar los métodos o procedimientos establecidos.</li> <li>5. Deberá asistir a las charlas, simulacros, entrenamientos, reuniones y cursos que se programen en temas de Seguridad y Salud en el trabajo.</li> <li>6. En caso de presentarse un riesgo grave e inminente durante el desarrollo de sus actividades, deberá paralizar sus labores y si fuera necesario, abandonar de inmediato el lugar de trabajo a fin de resguardar su integridad física y la de terceros.</li> <li>7. Reportará todo tipo de accidente o incidente a su inmediato superior para que se adopten las medidas oportunas de auxilio, correcciones y reporte de estos a las instancias superiores de la empresa.</li> <li>8. En caso de sufrir alguna enfermedad contagiosa, lo comunicará a la empresa para la adopción de las medidas correctivas correspondientes.</li> <li>9. Colaborará plenamente con la investigación de los accidentes o incidentes ocurridos en su ámbito de trabajo.  </li> </ol> <p>Página 1 de 5</p>	 <ol style="list-style-type: none"> <li>10. Tiene la obligación de limpiar y mantener en orden y buenas condiciones, las áreas de trabajo asignadas, manteniendo libres de obstáculos las vías de paso y las salidas.</li> </ol> <p><b>II. NORMAS DE SEGURIDAD Y SALUD EN LA OFICINA</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Todo trabajador deberá mantener las zonas de tránsito libres de obstáculos.</li> <li>2. Deberá ordenar las mesas de trabajo y muebles o accesorios al finalizar la tarea o la jornada de trabajo.</li> <li>3. Guardará los objetos cortantes o punzantes (chinchetas, tijeras, abrecartas) tan pronto termine de utilizarlos.</li> <li>4. Mantendrá los cajones y puertas de muebles cerrados. (Nunca abra un cajón por encima de alguien que esté agachado).</li> <li>5. No almacenará objetos, especialmente los pesados, donde sea difícil alcanzarlos o de donde se puedan caer.</li> <li>6. Mantendrá los cables eléctricos u otros fuera de las zonas de tránsito o protegidos con canaletas.</li> <li>7. No deberá sobrecargar los tomacorrientes con enchufes.</li> <li>8. Para alcanzar lugares altos, utilizará escalera portátil, no deberá subirse a sillas, cajones u objetos similares.</li> <li>9. Antes de utilizar escaleras, comprobará que estén en correcto estado los peldaños, tirantes de seguridad, dispositivos de apoyo antideslizante, etc.</li> <li>10. Mantendrá el escritorio ordenado y sólo con lo que realmente necesite utilizar.</li> </ol> <p><b>III. NORMAS DE SEGURIDAD PARA MANIPULACION Y TRASLADO DE CARGA</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. En cualquier actividad que involucre manipulación de carga, los pesos máximos permitidos de las cargas serán:       <ul style="list-style-type: none"> <li>• En hombres: Hasta 25 kilogramos para levantar desde el suelo en la manipulación manual de carga realizada por un solo trabajador o hasta 50</li> </ul> </li> </ol> <p>Página 2 de 5</p>
--	--



Kilogramos para cargar en hombros, siempre y cuando sea asistido por otra persona en el levantamiento.

- En mujeres: Hasta 12.5 Kilogramos para levantar desde el suelo en la manipulación manual de la carga realizada por una sola trabajadora o hasta 20 Kilogramos para cargar en hombros siempre y cuando sea asistida por otra persona en el levantamiento.
2. Examinará la carga antes de manipularla: localizará zonas que pueden resultar peligrosas en el momento de su agarre y manipulación (aristas, bordes afilados, puntas de clavos, etc.)
  3. Seguirá cinco reglas básicas en el momento de levantar la carga: separar los pies hasta conseguir una postura estable; doblar las rodillas; acercar al máximo el objeto al cuerpo; levantar el peso gradualmente y sin sacudidas; y no girar el tronco mientras se está levantando la carga (es preferible pivotar sobre los pies).
  4. Utilizará ayudas mecánicas, siempre que sea posible (carretillas, grúas horquilla, etc.).

#### IV. NORMAS PARA LA PREVENCIÓN DE INCENDIOS

1. Está prohibido fumar en las instalaciones de la empresa, centro de trabajo o con ocasión del mismo.
2. Está prohibido almacenar materiales que obstruyan el paso y uso de los extintores.
3. Cuando se realicen trabajos de mantenimiento que supongan el uso de herramientas eléctricas, de soldadura, etc., deberán alejarse los materiales combustibles (maderas, papel, mangueras, etc.), manteniendo como mínimo un extintor en el área.
4. Limpiar inmediatamente los vertidos o derrames de combustible o productos químicos.
5. Desechar aparatos eléctricos en mal estado.



6. Los espacios ocultos son peligrosos: no acumular materiales en los rincones, debajo de las estanterías, detrás de las puertas, etc.

#### V. NORMAS DE SEGURIDAD PARA ALMACENAMIENTO

1. Está prohibido bloquear u obstruir las puertas, pasillos y salidas de emergencia con equipos, cargas o materiales.
2. Respetar la demarcación de apilamiento de cargas, para evitar los riesgos de accidentes debidos al paso de trabajadores y vehículos.
3. En todo almacenamiento debe controlarse el apilado correcto y la altura del mismo para prevenir una posible inestabilidad de la ruma por caída, desprendimiento o resbalamiento. Si se usan estanterías, éstas deben encontrarse fijas al suelo, paredes y sujetas además entre sí, garantizando su estabilidad en caso de sismo.
4. En el almacenamiento con estanterías, los materiales más pesados se deben colocar en la parte inferior de las mismas sin sobresalir y teniendo en cuenta la capacidad de carga de la estantería.
5. Los pasillos de circulación demarcados deben estar libres de obstáculos.
6. Para recoger materiales, no se debe trepar por las estanterías. Utilizar las escaleras adecuadas.

#### VI. NORMAS DE SEGURIDAD EN CASO DE SISMO

1. Mantener la calma y controlar el pánico.
2. Durante el movimiento sísmico, protegerse en las Zonas Seguras en Caso de Sismo, buscar el triángulo de vida.
3. Alejarse de las ventanas y puertas de vidrio.
4. Pasado el sismo, la evacuación es automática, hacerlo por las vías de evacuación y de acuerdo a las instrucciones de los responsables de evacuación, dirigiéndose al punto de reunión. Asimismo, orientar al personal visitante para una rápida evacuación a los puntos de reunión.



**Unoa sport**  
HABER QUE PASAR

5. Si se percató de algún empleado herido informar a la Brigada de Primeros Auxilios.

### **XIII. NORMAS DE SEGURIDAD PARA MANEJO DE SUSTANCIAS QUIMICAS**

1. El manejo de sustancias químicas está restringido a personal capacitado y autorizado para ello.
2. Siempre cierre la tapa de los envases inmediatamente después de usarlos.
3. Transportar y desplazarse con los envases en forma adecuada y segura.
4. Preguntar ante cualquier duda sobre las características de un producto desconocido.
5. El manipuleo de productos químicos debe hacerse con elementos de protección personal adecuados, para evitar su contacto con la piel, ojos y vías respiratorias.
6. No beba líquidos de botellas o recipientes que no sean fácilmente identificables.

\_\_\_\_\_

El Empleador

Nombre:

\_\_\_\_\_

El Trabajador

Nombre:

Lima, \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ del \_\_\_\_\_.

## Formato de Análisis de Trabajo Seguro – ATS de LINEA SPORT E.I.R.L.

LINEA SPORT más que pasar						
ANÁLISIS DE TRABAJO SEGURO - ATS						
TRABAJO A REALIZAR						
LUGAR				RESPONSABLE DEL TRABAJO A REALIZAR (Contratista)		
FECHA	HORA					
PERSONAS QUE ELABORAN EL ATS		CARGO	REVISADO POR		CARGO	
ANÁLISIS DE TRABAJO SEGURO - ATS						
PASOS DEL TRABAJO		PELIGROS	RIESGOS ASOCIADOS	MEDIDA PREVENTIVA		
PROCEDIMIENTOS ESPECIALES Y PERMISOS REQUERIDOS						
DESCRIPCION	SI	NO	DESCRIPCION	SI	NO	
Manejo de productos químicos peligrosos			Izaje de cargas			
Bloqueo y etiquetado			Otros:			
Ingreso a espacios confinados			a)			
Trabajos en caliente			b)			
Trabajos en altura			c)			
EQUIPOS DE PROTECCION PERSONAL (EPP) - SISTEMAS/EQUIPOS DE PROTECCION COLECTIVA (S/EPC)						
Los EPP básicos (Casco, botín de cuero con punta de acero, tapón auditivo) son obligatorios en todas las actividades						
APLICA	NO APLICA	ESPECIFICAR EPP	APLICA	NO APLICA	ESPECIFICAR S/EPC	
		Lente(s)			Arnés de seguridad y línea de vida	
		Casco(s)			Barandas perimetrales <input type="checkbox"/> / acordonamiento <input type="checkbox"/>	
		Zapatos: Punta de acero <input type="checkbox"/> / Dieléctricos <input type="checkbox"/>			Señalización	
		Ropa de protección personal o traje especial			Otros:	
		Tapón de oídos <input type="checkbox"/> / Orejeras <input type="checkbox"/>	APLICA	NO APLICA	<b>EQUIPOS DE RESPUESTA A EMERGENCIAS</b>	
		Mascarilla <input type="checkbox"/> / Respirador <input type="checkbox"/> para: Polvo <input type="checkbox"/> / Gases <input type="checkbox"/>			Extintor(s)	
		Careta(s)			Botiquín de primeros auxilios	
		Guantes			Camilla rígida	
		Otros:			Otros:	
CONSIDERACIONES ADICIONALES						
¿Se requiere de entrenamiento Especial?						
Especifique				SI	NO	
PERSONAL AUTORIZADO A REALIZAR EL TRABAJO						
ITEM	PERSONAL		FIRMA	ITEM	PERSONAL	
1				9		
2				10		
3				11		
4				12		
5				13		
6				14		
7				15		
8				16		
OBSERVACIONES						
RESPONSABLES						
RESPONSABLE DEL TRABAJO A REALIZAR (Contratista)			RESPONSABLE DEL AREA DE MANTENIMIENTO			
NOMBRES			NOMBRES			
FIRMA			FIRMA			

Figura 193: Formato de ATS.  
Adaptado por el autor de la empresa LINEA SPORT EIRL, 2016



linea sport HAS QUE PASE!		INVESTIGACIÓN DE ACCIDENTES DE TRABAJO					
V.- DESCRIPCIÓN DE LAS CAUSAS QUE ORIGINARON EL ACCIDENTE DE TRABAJO							
A) CAUSAS INMEDIATAS							
ACTOS SUB ESTÁNDAR			CONDICIÓN SUB ESTÁNDAR				
1.-			1.-				
2.-			2.-				
3.-			3.-				
4.-			4.-				
B) CAUSAS BÁSICAS							
FACTORES PERSONALES			FACTORES DE TRABAJO				
1.-			1.-				
2.-			2.-				
3.-			3.-				
4.-			4.-				
VI.- MEDIDAS CORRECTIVAS							
DESCRIPCIÓN DE LA MEDIDA CORRECTIVAS Y/O PREVENTIVAS		RESPONSABLE	FIRMA	FECHA DE EJECUCIÓN			ESTADO DE CUMPLIMIENTO
				DÍA	MES	AÑO	
VII.- PERSONAS PARTICIPANTES EN LA INVESTIGACIÓN							
Nombre:		Cargo:		Firma:			
Nombre:		Cargo:		Firma:			
Nombre:		Cargo:		Firma:			
Nombre:		Cargo:		Firma:			
Nombre:		Cargo:		Firma:			
Nombre:		Cargo:		Firma:			
VIII.- RESPONSABLE DEL REGISTRO							
Nombre:							
Cargo:							
Fecha:							
Firma:							

Figura 195: Formato de IAT parte 2  
Adaptado por el autor de la empresa LINEA SPORT EIRL, 2016

### Formato de inspección de los extintores

INSPECCION DE LOS EXTINTORES																	
FECHA		PLANTA Y/O SEDE					DIRECCION					COMPROMISO					
N° EXTINTOR	UBICACION (Lugar / Área)	TIPO	PESO	AÑO DE FABRICACION	N° SERIE	MARCA DEL EXTINTOR	FECHA DE VENCIMIENTO	P.H. Botella	P.H. Tacho	PROXIM A P.H. Botella	PROXIM A P.H. Tacho	CONDICION ENCONTRADA	IMAGEN	OBSERVACIONES	ACCION CORRECTIVA RECOMENDADA	RESPONSABLE DE LA ACCION CORRECTIVA	FECHA DE CUMPLIMIENTO DE LA ACCION CORRECTIVA

<p><b>CONDICIONES A ENCONTRAR</b></p> <p>Marcar:</p> <p>Mal Ubicado <span style="border: 1px solid black; padding: 2px;">1</span></p> <p>Acceso Obstruido <span style="border: 1px solid black; padding: 2px;">2</span></p> <p>Zona y/o Extintor no numerados <span style="border: 1px solid black; padding: 2px;">3</span></p> <p>Pictograma de clase de fuego / NTP 350.021 Carece / Ilegible <span style="border: 1px solid black; padding: 2px;">4</span></p> <p>Pictograma de forma de uso: Carece / Ilegible <span style="border: 1px solid black; padding: 2px;">5</span></p> <p>Sticker de Recarga: Carece / Ilegible <span style="border: 1px solid black; padding: 2px;">6</span></p> <p>Tipo de Carga/ # parte / Concentración del agente ignífugo activo: NO <span style="border: 1px solid black; padding: 2px;">7</span></p> <p>Colagdor: Ausente / Inadecuado <span style="border: 1px solid black; padding: 2px;">8</span></p>	<p>Sin pasador y/o precinto de seguridad <span style="border: 1px solid black; padding: 2px;">9</span></p> <p>Manómetro: Con presión inadecuada / dañado <span style="border: 1px solid black; padding: 2px;">10</span></p> <p>Palanca de activación de cabeza / Pistola dañada / Ausente <span style="border: 1px solid black; padding: 2px;">11</span></p> <p>Manguera dañada / Ausente <span style="border: 1px solid black; padding: 2px;">12</span></p> <p>Tobera, pitón o pistola: Dañada / Ausente <span style="border: 1px solid black; padding: 2px;">13</span></p> <p>Abrazadera o sujetador de manguera: Inadecuada / Dañado <span style="border: 1px solid black; padding: 2px;">14</span></p> <p>Cilindro / Botella / Cartucho impulsor en mal estado <span style="border: 1px solid black; padding: 2px;">15</span></p> <p>Pintura deteriorada en cilindro / Botella / Cartucho impulsor <span style="border: 1px solid black; padding: 2px;">16</span></p> <p>Otros ( Indicar) <span style="border: 1px solid black; padding: 2px;">17</span></p>
--	--

RESPONSABLE DE LA INSPECCION				RESPONSABLE DE SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO			
NOMBRE				NOMBRE			
CARGO				CARGO			
FIRMA				FIRMA			

Figura 196: Formato de inspección de los extintores  
 Adaptado por el autor de la empresa LINEA SPORT EIRL, 2016

### Formato del seguimiento de la acción correctiva de la inspección de los extintores

 <b>SEGUIMIENTO DE LA ACCION CORRECTIVA DE LA INSPECCION DE LOS EXTINTORES</b>							
ITEM	N° EXTINTOR	UBICACION (Lugar / Área)	CONDICION DETECTADA	RESPONSABLE DE LA ACCION CORRECTIVA	FECHA	IMAGEN	OBSERVACIONES
RESPONSABLE DEL SEGUIMIENTO DE LA ACCION CORRECTIVA					RESPONSABLE DE SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO		
NOMBRE					NOMBRE		
CARGO					CARGO		
FIRMA					FIRMA		

Figura 197: Formato del seguimiento de la acción correctiva de la inspección de los extintores  
Adaptado por el autor de la empresa LINEA SPORT EIRL, 2016

**Formato de inspección de las luces de emergencia**

 <b>INSPECCION DE LUCES DE EMERGENCIA</b>																				
FECHA		PLANTA Y/O SEDE						DIRECCION												
N° LUZ DE EMERGENCIA	UBICACION (Lugar / Area)	ENCIENDE		SOPORTE DE SUJECION		CABLEADO		MARCA DE ULTIMO MANTENIMIENTO		PRESENTA OBSTRUCCION		LIMPIEZA		SEÑALIZACION		IMAGEN	OBSERVACIONES	ACCION CORRECTIVA RECOMENDADA	COMPROMISO	
		SI	NO	B	M	B	M	SI	NO	SI	NO	B	M	SI	NO				RESPONSABLE DE LA ACCION CORRECTIVA	FECHA DE CUMPLIMIENTO DE LA ACCION CORRECTIVA
RESPONSABLE DE LA INSPECCION												RESPONSABLE DE SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO								
NOMBRE												NOMBRE								
CARGO												CARGO								
FIRMA												FIRMA								

Figura 198: Formato de inspección de las luces de emergencia  
 Adaptado por el autor de la empresa LINEA SPORT EIRL, 2016

### Formato del seguimiento de la acción correctiva de la inspección de las luces de emergencias

 <b>SEGUIMIENTO DE LA ACCION CORRECTIVA DE LA INSPECCION DE LAS LUCES DE EMERGENCIA</b>							
ITEM	N° LUZ DE EMERGENCIA	UBICACION (Lugar / Área)	CONDICION DETECTADA	RESPONSABLE DE LA ACCION CORRECTIVA	FECHA	IMAGEN	OBSERVACIONES
RESPONSABLE DEL SEGUIMIENTO DE LA ACCION CORRECTIVA					RESPONSABLE DE SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO		
NOMBRE					NOMBRE		
CARGO					CARGO		
FIRMA					FIRMA		

Figura 199: Formato del seguimiento de la acción correctiva de la inspección de las luces de emergencia  
Adaptado por el autor de la empresa LINEA SPORT EIRL, 2016

### Indicaciones de seguridad en el puesto de trabajo

 <b>INDICACIONES DE SEGURIDAD EN EL PUESTO DE TRABAJO</b> <b>AREAS PRODUCCIÓN, ALMACENES Y OFICINAS</b>		
<b>INSTRUCCIÓN:</b> Para brindar información y explicación detallada in situ, a los colaboradores el mismo día de su incorporación a la Empresa. Cada punto debe ser ampliamente comprendido y visado por el colaborador.		
Nº	COMPORTAMIENTO SEGURO	VºBº
1	Utilizar los muebles de oficina de acuerdo al diseño que han sido fabricadas.	
2	No utilizar la sillas como bancos para alcanzar objetos almacenados en lo alto.	
3	No utilizar cuchillas hechizas, utilizar sólo las que han sido asignadas por la empresa.	
4	No bloquear, ni tapar los extintores.	
5	En caso de incendio, comunicar a los brigadistas contra incendio, no mitigar el fuego uno mismo.	
6	Aplicar la técnica de levantamiento manual de carga indicado en las recomendaciones de Seguridad y Salud en el Trabajo (Item 3, punto 5 de las recomendaciones de seguridad y salud en el trabajo)	
7	Si la carga es superior a 25 kg se debe solicitar apoyo (Item 3, punto 1 de las recomendaciones de seguridad y salud en el trabajo)	
8	Aplicar las "5S" para mantener el orden y la limpieza del área de trabajo.	
9	En caso de sismo, usar las salidas de emergencia que se encuentran debidamente señalizadas, conservando el orden y la serenidad respectiva.	
<b>FECHA</b>		
<b>NOMBRE Y FIRMA DEL INSTRUCTOR</b>		<b>NOMBRE Y FIRMA DEL COLABORADOR</b>
Nombre:		Nombre:
Firma:		Firma:

Figura 200: Indicaciones de seguridad en el puesto de trabajo  
Adaptado por el autor de la empresa LINEA SPORT EIRL, 2016

### Matriz de identificación de peligros y evaluación de riesgos para las áreas administrativas – IPER

 <b>MATRIZ DE IDENTIFICACIÓN DE PELIGROS Y EVALUACIÓN DE RIESGOS (IPER)</b>															
ÁREA:		PRODUCCIÓN, ALMACENAMIENTO Y OFICINAS ADMINISTRATIVAS					FECHA:			11/07/16					
EQUIPO DE TRABAJO:		CINDIA TERRONES, KARLA VALLE, LICET VALLE, ADELA ROJAS Y JIMMY VALLE													
REVISADO POR:		COMITÉ DE SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO					APROBADO POR:			COMITÉ DE SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO					
AREA	PELIGRO	RIESGO		PROBABILIDAD					ESTIMACION NIVEL DE RIESGO (NR)			TIPO DE RIESGO	CONTROL	RESPONSABLE de EJECUCION	FECHA de CUMPLIMIENTO
		Posibilidad de la ocurrencia	Severidad de la lesión o enfermedad	Indice de personas expuestas (A)	Indice de procedimientos existentes (B)	Indice de capacitación (C)	Indice de exposición de riesgo (D)	Indice de probabilidad (A+B+C+D)	Indice de severidad	Probabilidad x Severidad	Nivel de riesgo	Riesgo Significativo	Medidas de Control		
OFICINAS ADMINISTRATIVAS	VENTILACIÓN EXCESIVA	EXPOSICIÓN A VENTILACIÓN EXCESIVA	MOLESTIAS EN LA GARGANTA, FARINGITIS, AFECCIONES RESPIRATORIAS, SOMNOLENCIA, DOLOR DE CABEZA. PROBLEMAS CUTÁNEOS E IRRITACIÓN DE LOS OJOS	2	2	2	2	8	2	16	MODERADO	NO	1- REGULACIÓN DEL NIVEL DEL AIRE A CONDICIONADO.	RECURSOS HUMANOS	15/08/2016
	Alfombra sobre puesta o levantada en el pasadizo	Caida a mismo nivel	Golpe, contusiones.	2	1	1	2	6	2	12	MODERADO	NO	RETIRO DE ALFOMBRAS EN REEMPLAZO A ELLO SE INSTALARAN PISOS DE MAYOLICAS.	CONTRATISTAS	14/11/2016
	Monitores de computadoras mal ubicados sobre el escritorio	Ergonómico por postura inadecuada.	Distensión y torsión.	2	1	1	3	7	2	14	MODERADO	NO	AMPLIACIÓN DE CABLEADO DE LOS MONITORES.	CONTRATISTAS	14/11/2016

Figura 201: Matriz IPER de las oficinas administrativas  
Adaptado por el autor de la empresa LINEA SPORT EIRL, 2016

## Matriz de identificación de peligros y evaluación de riesgos para los almacenes de materia prima e insumos y productos terminados – IPER

 <b>MATRIZ DE IDENTIFICACIÓN DE PELIGROS Y EVALUACIÓN DE RIESGOS (IPER)</b>															
ÁREA:		PRODUCCIÓN, ALMACENAMIENTO Y OFICINAS ADMINISTRATIVAS							FECHA:			11/07/16			
EQUIPO DE TRABAJO:		CINDIA TERRONES, KARLA VALLE, LICET VALLE, ADELA ROJAS Y JIMMY VALLE													
REVISADO POR:		COMITÉ DE SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO							APROBADO POR:			COMITÉ DE SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO			
AREA	PELIGRO	RIESGO		PROBABILIDAD					ESTIMACION NIVEL DE RIESGO (NR)			TIPO DE RIESGO	CONTROL	RESPONSABLE de EJECUCION	FECHA de CUMPLIMIENTO
		Posibilidad de la ocurrencia	Severidad de la lesión o enfermedad	Indice de personas expuestas (A)	Indice de procedimientos existentes (B)	Indice de capacitación (C)	Indice de exposición de riesgo (D)	Indice de probabilidad (A+B+C+D)	Indice de severidad	Probabilidad x Severidad	Nivel de riesgo	Riesgo Significativo	Medidas de Control		
ALMACEN DE MATERIA PRIMA E INSUMOS Y PRODUCTOS TERMINADOS	Ausencia de baranda de seguridad en escaleras al segundo piso	CAÍDAS A DIFERENTE NIVEL.	FRACTURAS, CONTUSIONES Y O MUERTE	4	2	2	3	11	2	22	IMPORTANTE	SI	COLOCACIÓN DE PASAMANOS EN LAS ESCALERAS	CONTRATISTAS	24/10/2016
	MANIPULACIÓN DE CARGA MAYOR A 25KG (CARGAR CAJAS, CAJAS DE EXPEDIENTES, APILAMIENTO DE CAJAS DE MÁQUINA)	ERGONÓMICO POR SOBRESFUERZO	DISTENSIÓN, TORSIÓN, FATIGA Y DORT (DISTURBIOS OSTEO MUSCULARES RELACIONADOS AL TRABAJO), LUMBALGIAS, CUELLO U HOMBRO TENSO.	2	2	1	2	7	2	14	MODERADO	NO	USO DE EPP (FAJAS) Y CAPACITACIÓN AL PERSONAL	SUPERVISOR DE SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL	24/10/2016
	SUBLIMADORA EXPUESTA A GOTEOS DE AGUA	EXPLOSIÓN POR CONTACTO CON AGUA U OTROS LÍQUIDOS	CORTES, CONTUSIONES, FRACTURAS, QUEMADURAS	2	2	1	2	7	2	14	MODERADO	SI	TAPAR O SELLAR LAS HUECOS DE FILTRACIÓN DE AGUA.	CONTRATISTAS	07/11/2016
	SONIDO DE COMPRESORA (SUBLIMADOR A)	EXPOSICIÓN A RUIDO MAYOR A 85 DB.	PÉRDIDA AUDITIVA INDUCIDA POR RUIDO, MOLESTIA, NERVIOSISMO	2	3	2	3	10	1	10	MODERADO	NO	USO DE EPP (PROTECCIÓN AUDITIVA), Y CUMPLIR CON LAS RECOMENDACIONES DE SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO	SUPERVISOR DE SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL	24/10/2016
	TERREMOTO	ROTURA DE VIDRIOS	CORTES, HERIDAS, HEMORRAGIAS	2	1	1	1	5	1	5	TOLERABLE	NO	PEGAR LAMINAS EN LOS VIDRIOS O CAMBIAR CON OTRO TIPO DE MATERIAL TRANSPARENTE	SUPERVISOR DE SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL	24/10/2016
	USO DE ESCALERA PORTÁTIL, ALTURA MAYOR A 1.80	CAÍDAS A DIFERENTE NIVEL.	FRACTURA, CONTUSIONES, LACERACIONES.	1	2	1	2	6	1	6	TOLERABLE	NO	CAPACITAR Y HACER CUMPLIR LAS RECOMENDACIONES DE SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO	R DE SEGURIDAD Y SALUD OC	20/07/2016

Figura 202: Matriz IPER de los almacenes de materia prima e insumos y productos  
Adaptado por el autor de la empresa LINEA SPORT EIRL, 2016

### Matriz de identificación de peligros y evaluación de riesgos para el área de producción – IPER

 <b>MATRIZ DE IDENTIFICACIÓN DE PELIGROS Y EVALUACIÓN DE RIESGOS (IPER)</b>															
ÁREA:		PRODUCCIÓN, ALMACENAMIENTOS Y OFICINAS ADMINISTRATIVAS						FECHA:			11/07/16				
EQUIPO DE TRABAJO:		CINDIA TERRONES, KARLA VALLE, LICET VALLE, ADELA ROJAS Y JIMMY VALLE													
REVISADO POR:		COMITÉ DE SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO						APROBADO POR:			COMITÉ DE SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO				
AREA	PELIGRO	RIESGO		PROBABILIDAD					ESTIMACION NIVEL DE RIESGO (NR)			TIPO DE RIESGO	CONTROL	RESPONSABLE de EJECUCION	FECHA de CUMPLIMIENTO
		Posibilidad de la ocurrencia	Severidad de la lesión o enfermedad	Indice de personas expuestas (A)	Indice de procedimientos existentes (B)	Indice de capacitación (C)	Indice de exposición de riesgo (D)	Indice de probabilidad (A+B+C+D)	Indice de severidad	Probabilidad x Severidad	Nivel de riesgo	Riesgo Significativo	Medidas de Control		
PRODUCCIÓN	BASE DE LA SUBLIMADORA	CONTACTO CON SUPERFICIES CALIENTES	QUEMADURA	9	2	2	3	16	1	16	MODERADO	NO	UTILIZACION DE GUANTES DE TEMPERATURA	R DE SEGURIDAD Y SALUD OC	20/07/2016
	MANIPULACIÓN DE CUCHILLAS, MÁQUINA CORTADORA DE TELA	CORTADO POR SUPERFICIE PUNZOCORTANTES	CORTES	4	2	2	3	11	1	11	MODERADO	NO	COLOCAR GUARDAS DE PROTECCIÓN Y UTILIZAR GUANTES ANTI CORTE	CONTRATISTA Y SUPERVISOR DE SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL	24/10/2016 20/07/2016
	Ausencia de baranda de seguridad en escaleras al segundo piso	CAÍDAS A DIFERENTE NIVEL	FRACTURAS, CONTUSIONES Y O MUERTE	4	2	2	3	11	2	22	IMPORTANTE	SI	COLOCACIÓN DE PASAMANOS EN LAS ESCALERAS	CONTRATISTAS	24/10/2016
	MANIPULACION DE CARGAS	ERGONOMICO	LUMBALGIA	8	2	2	3	15	1	15	MODERADO	NO	CAPACITACION AL PERSONAL E INSPECCIONES DE LEVANTAMIENTO DE CARGAS Y USO DE FAJAS	SUPERVISOR DE SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL	20/07/2016

Figura 203: Matriz IPER de producción  
Adaptado por el autor de la empresa LINEA SPORT EIRL, 2016

## Formato de monitoreo de agentes físicos, químicos, biológicos, psicosociales y factores de riesgo disergonómicos

		<b>REGISTRO DEL MONITOREO DE AGENTES FISICOS, QUIMICOS, BIOLOGICOS PSICOSOCIALES Y FACTORES DE RIESGO DISERGNOMICOS</b>		
<b>N° DE REGISTRO:</b>				
<b>DATOS DEL EMPLEADOR</b>				
RAZON SOCIAL O DENOMINACION SOCIAL	RUC	DOMICILIO (Dirección, Distrito, Departamento, Provincia)	ACTIVIDAD ECONOMICA	N° DE TRABAJADORES EN EL CENTRO LABORAL
<b>DATOS DEL MONITOREO</b>				
AREA MONITOREADA	FECHA DEL MONITOREO	INDICAR TIPO DE RIESGO A SER MONITOREADA (AGENTES FISICOS, QUIMICOS, BIOLOGICOS, PSICOSOCIALES Y FACTORES DE RIESGO DISERGNOMICOS)		
CUENTA CON PROGRAMA DE MONITOREO (SI/NO)	FRECUENCIA DE MONITOREO	N° TRABAJADORES EXPUESTOS EN EL CENTRO LABORAL		
<b>NOMBRE DE LA ORGANIZACIÓN QUE REALIZA EL MONITOREO (DE SER EL CASO)</b>				
<b>RESULTADOS DEL MONITOREO</b>				
<b>DESCRIPCION DE LAS CAUSAS ANTE DESVIACIONES PRESENTADAS</b>				
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES SOBRE LOS RESULTADOS DEL MONITOREO</b>				
<b>Incluir las medidas que se adoptaran para corregir las desviaciones presentadas en el monitoreo.</b>				
<b>ADJUNTAR:</b> Programa anual de monitoreo. Informe con resultados de las medidas de monitoreo, relación de agentes o factores que son objetos de la muestra, limite permisible del agente monitoreado, metodología empleada, tamaño de muestra, relación de instrumentos utilizados, entre otros. Copia del certificado de calibración de los instrumentos de monitoreo, de ser el caso.				
<b>RESPONSABLE DEL REGISTRO</b>				
Nombre:				
Cargo:				
Fecha:				
Firma:				

*Figura 204:* Formato de monitoreo de salud ocupacional – MSO  
Adaptado por el autor de la empresa LINEA SPORT EIRL, 2016

**Anexo 26: Manual de organización y funciones**

**MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES  
- MOF**

	Código:	MOF-LS
	Versión:	001
	Fecha:	Día 1, Mes 22
	Elaborado por:	Valle Arias, Poma Suni.

	MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES	Código:	MOF-LS
		Versión:	001
		Fecha:	01/09/16
		Elaborado por:	Valle Arias, Poma Suni.

**CAPITULO I  
GENERALIDADES  
DEL MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES**

**1.1. Objetivo**

El presente manual de organización y funciones (MOF) de la empresa Linea Sport E.I.R.L. tiene por finalidad establecer y regular su organización; asimismo, determinando la estructura y funciones específicas según el cargos necesarios para el correcto funcionamiento de la empresa.

**1.2. Definición**

Es un documento técnico normativo de gestión institucional donde se describe y establece la función básica, las funciones específicas, las relaciones de autoridad, dependencia y coordinación, así como los requisitos de los cargos o puestos de trabajo.

**1.3. Alcance**

El presente manual detalla las normas y funciones que rigen al personal que laboran en la empresa en cada una de sus áreas de trabajo.

**1.4. Puestos de trabajo**

<b>NOMBRE DEL PUESTO</b>	<b>GERENCIA GENERAL</b>
<b>DEPARTAMENTO / AREA</b>	<b>ADMINISTRACION</b>

**a. Propósito del Puesto**

Asegurar el funcionamiento óptimo de todas las áreas de la empresa, encaminando todos los esfuerzos para generar un mayor volumen de ventas, de acuerdo a la filosofía de la empresa.

**b. Actividades y Funciones**

#	Actividades y Funciones	% de Tiempo
1	Cumplir y hacer cumplir las reglas de trabajo.	4%
2	Supervisar el inicio diario de operaciones y analizar los reportes necesarios.	10%
3	Dirigir, supervisar y controlar las operaciones de las zonas de trabajo	23%
4	Proveer al personal y zonas de trabajo lo necesario para desarrollar sus funciones.	10%
5	Controlar y supervisar cotizaciones, compras y pago a proveedores.	23%
6	Supervisar el buen estado de las instalaciones y	5%

	<b>MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES</b>	Código:	MOF-LS
		Versión:	001
		Fecha:	01/09/16
		Elaborado por:	Valle Arias. Poma Suni.

	mobiliario existente.	
7	Asignar permisos y descansos según sean requeridos.	5%
8	Supervisar el cierre diario de operaciones y mandar a generar los reportes necesarios.	5%
9	Reunirse con los proveedores para establecer las nuevas opciones de compra.	7%
10	Reunirse con los clientes para establecer nuevos precios de venta y modalidades de pago junto al gerente de ventas.	8%

<b>TOTAL</b>	<b>100 %</b>
--------------	--------------

#### c. Relaciones Internas

Puesto o Área	Frecuencia	Motivo
Administrador	Diaria	Para pedir reportes, pedir las cuentas por pagar, pedir el pago de la planilla de los trabajadores.
Jefe de almacén	Diaria	Para pedir el reporte de inventarios y rupturas de stock
Jefe de ventas	Diaria	Para pedir el reporte de ventas, mantener comunicación con los clientes y estar informado respecto al tipo de atención de los vendedores al cliente.
Centros de manufactura	Diaria	Coordinar la producción a realizar. Verificar la calidad de la materia prima entregada por el proveedor y para recepcionar los reportes de producción.

#### d. Perfil del Puesto

- **Educación:**
  - Superior
- **Nivel de Instrucción:**
  - Titulado con maestrías y diplomados en SCM, marketing y administración.
- **Conocimientos Adicionales:**
  - Planeación, dirección, supervisión y control en el área administrativa y operaciones.
  - Manejo de equipo de cómputo y software administrativo.
  - Inglés (80%).
- **Experiencia Laboral:**
  - En Posiciones similares ( 5 años)
- **Habilidades:**
  - Dinamismo

	<b>MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES</b>	Código:	MOF-LS
		Versión:	001
		Fecha:	01/09/16
		Elaborado por:	Valle Arias. Poma Suni.

- Liderazgo
- Carácter
- Disposición
- Integridad - confidencialidad
- Trabajo en equipo
- Trabajo bajo presión
- Planificación y organización
- Pro actividad
- Responsabilidad

<b>NOMBRE DEL PUESTO</b>	<b>ALMACENAMIENTO DE MERCADERIA DE TEXTOS</b>
<b>DEPARTAMENTO / AREA</b>	<b>RECEPCION</b>

#### a. Relaciones con Otros Puestos

Jefe Inmediato	Coordinador de Recepción
----------------	--------------------------

#### b. Propósito del Puesto

Ubicar la mercadería nueva ingresada de Textos, realizar el abastecimiento de picking, hacer el mapeo de Textos, mantener el sistema y el Excel de ubicaciones actualizados.

#### c. Actividades y Funciones

#	Actividades y Funciones	% de Tiempo
1	Recepcionar la mercadería que ingresa	15%
2	Ubicar la mercadería en la zona de picking	15%
3	Modificación del sistema y del Excel de ubicaciones	20%
4	Almacenar la mercadería que se encuentren en la zona de tránsito	10%
5	Abastecer la zona de extracción	10%
6	Actualizar el sistema cuando la mercadería no tiene stock	5%
7	Cambiar de ubicación la mercadería que no tiene rotación	5%
8	Mapeo de ubicaciones de textos cada cierto tiempo	5%
9	Inspección de los equipos de elevación.	15%

<b>TOTAL</b>	<b>100 %</b>
--------------	--------------

#### d. Relaciones Internas

Puesto o Área	Frecuencia	Motivo
Acondicionado	3 veces por semana	Acondicionado de la

	<b>MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES</b>	Código:	MOF-LS
		Versión:	001
		Fecha:	01/09/16
		Elaborado por:	Valle Arias. Poma Suni.

	mercadería
--	------------

#### e. Perfil del Puesto

- **Educación:**
  - Secundaria completa
- **Nivel de Instrucción:**
  - Secundaria completa
- **Conocimientos Adicionales:**
  - Manipuleo de los equipos de elevación (Montacargas y Apiladora)
  - Manejo de Herramientas informáticas (Office a nivel Básico y hojas de cálculo)
  - Conocimiento Básico del sistema OFISIS (No indispensable)
- **Experiencia Laboral:**
  - En Posiciones similares (1añ)
- **Habilidades:**
  - Integridad - confidencialidad
  - Trabajo en equipo
  - Trabajo bajo presión
  - Planificación y organización
  - Pro actividad
  - Responsabilidad
  - Concentración

<b>NOMBRE DEL PUESTO</b>	RECEPCION DE DEVOLUCION
<b>DEPARTAMENTO / AREA</b>	RECEPCION

#### a. Relaciones con Otros Puestos

Jefe Inmediato	Coordinador de Recepción
Supervisa al	Operario de recepción

#### b. Propósito del Puesto

Recepcionar las devoluciones y recepcionarlos en el sistema, informar de la mercadería ingresada y coordinar con el coordinador de recepción para la devolución a sus respectivas ubicaciones.

#### c. Actividades y Funciones

#	Actividades y Funciones	% de Tiempo
1	Recepcionar las devoluciones	20%
2	Verificación de las devoluciones	20%
3	Devolver la mercadería a sus ubicaciones	20%
4	Transferencia de las devoluciones en el sistema	10%
5	Apoyo al puesto de acondicionamiento	10%

	<b>MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES</b>	Código:	MOF-LS
		Versión:	001
		Fecha:	01/09/16
		Elaborado por:	Valle Arias. Poma Suni.

6	Apoyo a realizar labores externas	10%
7	Apoyo a puesto de chequeo	10%

<b>TOTAL</b>		<b>100 %</b>
--------------	--	--------------

#### d. Relaciones Internas

Puesto o Área	Frecuencia	Motivo
Facturación	4 veces por semana	Transferencia

#### e. Perfil del Puesto

- **Educación:**
  - Secundaria completa
- **Nivel de Instrucción:**
  - Secundaria completa
- **Conocimientos Adicionales:**
  - Manejo de Herramientas informáticas (Office a nivel Básico y hojas de cálculo)
  - Conocimiento Básico del sistema OFISIS (No indispensable)
- **Experiencia Laboral:**
  - En Posiciones similares (1año)
- **Habilidades:**
  - Integridad - confidencialidad
  - Trabajo en equipo
  - Trabajo bajo presión
  - Planificación y organización
  - Pro actividad
  - Responsabilidad

<b>NOMBRE DEL PUESTO</b>	TRANSFERENCIAS
<b>DEPARTAMENTO / AREA</b>	RECEPCION

#### a. Relaciones con Otros Puestos

Jefe Inmediato	Coordinador de Recepción
Supervisa al	Operario de recepción

#### b. Propósito del Puesto

Recepción de la mercadería en buen estado, verificación de las unidades, embalaje y traslado con el fin de mantener el orden correspondiente para que llegue a la zona de ubicación para su abastecimiento y salida al mercado.

	<b>MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES</b>	Código:	MOF-LS
		Versión:	001
		Fecha:	01/09/16
		Elaborado por:	Valle Arias. Poma Suni.

### c. Actividades y Funciones

#	Actividades y Funciones	% de Tiempo
1	Recepción de ingresos	5%
2	Chequeo de las devoluciones	5%
3	Transferencias externas	25%
4	Transferencias internas	25%
5	Generación de notas de crédito	30%
6	Devolución de la mercadería a sus ubicaciones	5%
7	Actualización de cuadros compartidos de transferencias	5%
<b>TOTAL</b>		<b>100 %</b>

### d. Relaciones Internas

Puesto o Área	Frecuencia	Motivo
Coordinador de Despacho	3 veces por semana	Devoluciones
Facturación	Diario	Transferencias

### e. Perfil del Puesto

- **Educación:**
  - Secundaria completa
- **Nivel de Instrucción:**
  - Secundaria completa
- **Conocimientos Adicionales:**
  - Manejo de Herramientas informáticas (Office a nivel Básico y hojas de cálculo)
  - Conocimiento Básico del sistema OFISIS (No indispensable)
- **Experiencia Laboral:**
  - En Posiciones similares (1año)
- **Habilidades:**
  - Integridad - confidencialidad
  - Trabajo en equipo
  - Trabajo bajo presión
  - Planificación y organización
  - Pro actividad
  - Responsabilidad

<b>NOMBRE DEL PUESTO</b>	<b>OPERARIO DE RECEPCION</b>
<b>DEPARTAMENTO / AREA</b>	<b>RECEPCION</b>

	<b>MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES</b>	Código:	MOF-LS
		Versión:	001
		Fecha:	01/09/16
		Elaborado por:	Valle Arias. Poma Suni.

### a. Relaciones con Otros Puestos

Jefe Inmediato	Coordinador de Recepción
----------------	--------------------------

### b. Propósito del Puesto

Recepcionar la mercadería por devolución o por ingreso, chequear la mercadería, devolver la mercadería en buen estado a su respectiva ubicación y apoyar al acondicionamiento de la mercadería que no tenga protección.

### c. Actividades y Funciones

#	Actividades y Funciones	% de Tiempo
1	Chequear las devoluciones de los colegios	20%
2	Chequear las devoluciones de las librerías	20%
3	Chequear las devoluciones de provincias	5%
4	Recepcionar las devoluciones de los promotores	10%
5	Devolver la mercadería transferida a sus ubicaciones	35%
6	Acondicionar la mercadería	10%
<b>TOTAL</b>		<b>100 %</b>

### d. Relaciones Internas

Puesto o Área	Frecuencia	Motivo
Acondicionado	Diario	Retractilado de libros

### e. Perfil del Puesto

- **Educación:**
  - Secundaria completa
- **Nivel de Instrucción:**
  - Secundaria completa
- **Conocimientos Adicionales:**
  - Manejo de Herramientas informáticas (Office a nivel Básico y hojas de cálculo)
  - Conocimiento Básico del sistema OFISIS (No indispensable)
- **Experiencia Laboral:**
  - En Posiciones similares (1año)
- **Habilidades:**
  - Integridad - confidencialidad
  - Trabajo en equipo
  - Trabajo bajo presión
  - Planificación y organización

	<b>MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES</b>	Código:	MOF-LS
		Versión:	001
		Fecha:	01/09/18
		Elaborado por:	Valle Arias. Poma Suni.

- Pro actividad
- Responsabilidad

<b>NOMBRE DEL PUESTO</b>	<b>ACONDICIONADO</b>
<b>DEPARTAMENTO / AREA</b>	<b>RECEPCION</b>

a. Relaciones con Otros Puestos

Jefe Inmediato	Coordinador de Recepción
----------------	--------------------------

b. Propósito del Puesto

Revisar y acondicionar las devoluciones de las mercaderías, armar y acondicionar la mercadería cuando llega sin retractilar para la venta, coordinar con el coordinador de recepción para el armado de los kits y se marbetea las mercaderías que las necesiten.

c. Actividades y Funciones

#	Actividades y Funciones	% de Tiempo
1	Acondicionamiento de las devoluciones de librerías	10%
2	Acondicionamiento de las devoluciones de los distribuidores	30%
3	Acondicionamiento de las devoluciones de los Promotores	20%
4	Armado de los Kits	10%
5	Retractilado de textos	15%
6	Marbeteo de textos de importación	15%
<b>TOTAL</b>		<b>100 %</b>

d. Relaciones Internas

Puesto o Área	Frecuencia	Motivo
Coordinador de Recepción	Diario	Acondicionamiento
Operario de Recepción	Diario	Acondicionamiento

e. Perfil del Puesto

- Educación:
  - Secundaria completa

	<b>MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES</b>	Código:	MOF-LS
		Versión:	001
		Fecha:	01/09/18
		Elaborado por:	Valle Arias. Poma Suni.

- Nivel de Instrucción:
  - Secundaria completa
- Conocimientos Adicionales:
  - Manejo de máquina de Retractilado (No indispensable)
- Experiencia Laboral:
  - En Posiciones similares (1año)
- Habilidades:
  - Integridad - confidencialidad
  - Trabajo en equipo
  - Trabajo bajo presión
  - Planificación y organización
  - Pro actividad
  - Responsabilidad

<b>NOMBRE DEL PUESTO</b>	<b>GUIADO</b>
<b>DEPARTAMENTO / AREA</b>	<b>DESPACHO</b>

a. Relaciones con Otros Puestos

Jefe Inmediato	Coordinador de Despacho Coordinador de Recepción
----------------	---

b. Propósito del Puesto

Realizar actividades de despacho de unidades, elección de las rutas de la unidad, emisión de las guías de remisión, chequeo y extracción de mercaderías.

c. Actividades y Funciones

#	Actividades y Funciones	% de Tiempo
1	Emisión de las guías de remisión	13%
2	Extracción y chequeo de la mercadería	13%
3	Organización de las rutas de unidades	13%
4	Despacho de unidades	13%
5	Despacho a promotores	13%
6	Apoyo en recepción de mercadería	13%
7	Apoyo en labores externas	9%
8	Manejo de los equipos de elevación	13%

<b>TOTAL</b>	<b>100 %</b>
--------------	--------------

	<b>MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES</b>	Código:	MOF-LS
		Versión:	001
		Fecha:	01/09/16
		Elaborado por:	Valle Arias. Poma Suni.

#### d. Relaciones Internas

Puesto o Área	Frecuencia	Motivo
Vigilancia	Diario	Coordinación de Despacho
Coordinador de Recepción	1 vez por semana	Recepción de Mercadería

#### e. Decisiones Autorizadas a Tomar

Elección de las rutas que va a tomar la unidad.

#### f. Perfil del Puesto

- **Educación:**
  - Secundaria completa
- **Nivel de Instrucción:**
  - Secundaria completa
- **Conocimientos Adicionales:**
  - Manipuleo de los equipos de elevación (Montacargas y Apiladora)
  - Manejo de Herramientas informáticas (Office a nivel Básico y hojas de cálculo)
  - Conocimiento Básico del sistema OFISIS (No indispensable)
- **Experiencia Laboral:**
  - En Posiciones similares (1año)
- **Habilidades:**
  - Integridad - confidencialidad
  - Trabajo en equipo
  - Trabajo bajo presión
  - Planificación y organización
  - Pro actividad
  - Responsabilidad
  - Concentración

<b>NOMBRE DEL PUESTO</b>	<b>CHEQUEO</b>
<b>DEPARTAMENTO / ÁREA</b>	<b>DESPACHO</b>

#### a. Relaciones con Otros Puestos

Jefe Inmediato	Coordinador de Despacho
----------------	-------------------------

#### b. Propósito del Puesto

Chequear la mercadería verificando que ésta halla sido extraída correctamente para que llegue completa y ordenada al punto de entrega evitando así las

	<b>MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES</b>	Código:	MOF-LS
		Versión:	001
		Fecha:	01/09/16
		Elaborado por:	Valle Arias. Poma Suni.

quejas de la entrega de la mercadería.

#### c. Actividades y Funciones

#	Actividades y Funciones	% de Tiempo
1	Chequeo	35%
2	Guiado	20%
3	Picking	30%
4	Despacho	10%
5	Liquidador	1%
6	Devolución de la mercadería a sus ubicaciones	1%
7	Recepción de las devoluciones	1%
8	Apoyo a Acondicionado	1%
9	Apoyo en labores externas	1%

<b>TOTAL</b>	<b>100 %</b>
--------------	--------------

#### d. Relaciones Internas

Puesto o Área	Frecuencia	Motivo
Coordinador de Recepción	Semanal	- Devolucion - Código de cliente
Facturación	Interdiario	- Recojo de Facturas - Recojo de Boletas

#### e. Decisiones Autorizadas a Tomar

- Distribución de la G/R a chequear.  
- Elección de las rutas que va a tomar la unidad.

#### f. Perfil del Puesto

- **Educación:**
  - Secundaria completa
- **Nivel de Instrucción:**
  - Secundaria completa
- **Conocimientos Adicionales:**
  - Manejo de Herramientas informáticas (Office a nivel Básico y hojas de cálculo)
  - Conocimiento Básico del sistema OFISIS (No indispensable)
- **Experiencia Laboral:**
  - En Posiciones similares (1año)
- **Habilidades:**
  - Integridad - confidencialidad

	<b>MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES</b>	Código:	MOF-LS
		Versión:	001
		Fecha:	01/09/16
		Elaborado por:	Valle Arias. Poma Suni.

- Trabajo en equipo
- Trabajo bajo presión
- Planificación y organización
- Pro actividad
- Responsabilidad

<b>NOMBRE DEL PUESTO</b>	<b>COORDINADOR DE DESPACHO</b>
<b>DEPARTAMENTO / AREA</b>	<b>ALMACEN - OPERACIONES</b>

**a. Relaciones con Otros Puestos**

Jefe Inmediato	Supervisor
Supervisa a	Guiado, Chequeo, Transporte, Extractor

**b. propósito del Puesto**

- Coordinar con los operadores logísticos para el recojo y entrega de las mercaderías.
- Abastecer con mercaderías y materiales a todas las áreas de la empresa en el menor tiempo posible y en condiciones adecuadas.
- Seleccionar el número de pedidos que se van a atender en forma diaria.
- Mejorar el nivel de servicio.

**c. Actividades y Funciones**

#	Actividades y Funciones	% de Tiempo
1	Asignación de pedidos a preparar para los operarios	10%
2	Distribución y despacho de pedidos a clientes	5%
3	Cotización de envíos a provincias	8%
4	Búsqueda y análisis de nuevos operadores logísticos	12%
5	Revisión de los procesos del área	15%
6	Control de los indicadores de Gestión	10%
7	Revisión y control de pedidos (Nivel de servicio)	10%
8	Coordinación de entregas a ferias (Santillana, Castañitas)	5%
9	Priorizar la entrega al cliente	10%
10	Solicitar las unidades de transporte	15%

<b>TOTAL</b>	<b>100 %</b>
--------------	--------------

**d. Relaciones Internas**

Puesto o Área	Frecuencia	Motivo
Compras	1 vez por semana	Exportaciones
Comercial	Diario	Priorización de las entregas
Facturación	Diario	- Títulos Valores y Devoluciones

	<b>MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES</b>	Código:	MOF-LS
		Versión:	001
		Fecha:	01/09/16
		Elaborado por:	Valle Arias. Poma Suni.

Jefe de Almacén de cada Delegaciones	Diario	Entrega de Pedidos
Ediciones Generales	Diario	Entrega de Pedidos
Supervisor del CD	Diario	Consultas

**e. Relaciones Externas**

Nombre de la Entidad	Puesto o Área	Frecuencia	Motivo
Distribuidor Colleti	Dueño	2 veces por semana	Entrega de Pedidos
Distribuidor Inca	Asistente de almacén	1 vez por semana	Entrega de Pedidos
Colegios "A"	Coordinación Académica	2 veces por mes	Entrega de Pedidos
Empresas de Transporte	Coordinador de Tráfico	Diario	Recojo de mercaderías

**f. Decisiones Autorizadas a tomar**

- Unidades requeridas para el traslado de las mercaderías.
- Elección de los pedidos a entregar diariamente.
- Búsqueda de nuevas opciones para el transporte.
- Realizar nuevas cotizaciones.
- Permisos al Personal.

**g. Perfil del Puesto**

- **Educación:**
  - Superior
  - Técnico en logística,
  - Técnico en Administración de inventarios
  - Carreras afines.
- **Nivel de Instrucción:**
  - Bachiller universitario
  - Técnico graduado
- **Conocimientos Adicionales:**
  - Manejo de Herramientas informáticas (Office a nivel Básico y hojas de cálculo)
  - Conocimiento Básico del sistema OFISIS (No indispensable)
  - Inglés nivel básico.
- **Experiencia Laboral:**
  - En Posiciones similares (2 años)
- **Habilidades:**
  - Integridad - confidencialidad
  - Trabajo en equipo y bajo presión
  - Planificación y organización

	<b>MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES</b>	Código:	MOF-LS
		Versión:	001
		Fecha:	01/09/16
		Elaborado por:	Valle Anas. Poma Suni.

- Pro actividad y Responsabilidad

<b>NOMBRE DEL PUESTO</b>	<b>COORDINADOR DE RECEPCIÓN</b>
<b>DEPARTAMENTO / ÁREA</b>	<b>ALMACEN - OPERACIONES</b>

**a. Relaciones con Otros Puestos**

Jefe Inmediato	Supervisor
Supervisa a	- Almacenamiento de mercadería de Ediciones Generales - Almacenamiento de mercadería de Textos - Recepción de Devolución - Transferencias - Operario de Recepción - Acondicionado - Guiado

**b. Propósito del Puesto**

Coordinar con las diferentes áreas el correcto ingreso de las mercaderías al sistema y centro de distribución.

**c. Actividades y Funciones**

#	Actividades y Funciones	% de Tiempo
1	Coordinación con clientes internos	15%
2	Coordinación con clientes externos	15%
3	Ingresos de mercadería nacional	15%
4	Ingresos de mercaderías importadas	15%
5	Creación de códigos	10%
6	Revisión de existencias (Stock e inventarios)	5%
7	Control de devoluciones y transferencias	10%
8	Retractilado interno (GSR)	5%
9	Revisión del material fuera del sistema (Economato y Embalaje)	5%
10	Reporte de diferencias (Local e Importaciones)	5%
<b>TOTAL</b>		<b>100 %</b>

**d. Relaciones Internas**

Puesto o Área	Frecuencia	Motivo
Jefe de Compras	Diario	O/C Nacional
Asistente de Compras	Diario	O/C Importadas
Supervisor del CD	Diario	Consultas

	<b>MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES</b>	Código:	MOF-LS
		Versión:	001
		Fecha:	01/09/16
		Elaborado por:	Valle Anas. Poma Suni.

Coordinador de Despacho	Diario	Coordinación
Vigilancia del CD	Diario	Informes
Facturación	Diario	Coordinación de devoluciones (ITR, N/C)
Gerencia Comercial	Interdiario	Reportes y Autorizaciones
Asistente de Marketing	Interdiario	Coordinaciones
Jefa de Idiomas (Richmond)	2 veces por semana	Coordinaciones
Delegaciones (Lima y Provincias)	Diario	Coordinaciones
Jefe de Producción	Diario	Coordinaciones

**e. Relaciones Externas**

Nombre de la Entidad	Puesto o Área	Frecuencia	Motivo
Metrocolor	Jefe de Despacho	Interdiario	Coordinación
Quadgraphic	Jefe de Distribución	Semanal	Coordinación
El Comercio	Jefe de Despacho	Interdiario	Coordinación
Proveedores	Promotores / Encargados / Otros	Interdiario	Coordinación

**f. Decisiones Autorizadas a Tomar**

- Autorizar el ingreso de mercaderías al CD  
- Delegación de tareas y cambios a nivel operacional  
- Ingreso de mercaderías al sistema  
- Permisos al Personal  
- Creación de códigos  
- Transferencias de la mercadería a otros almacenes.

**g. Información Adicional**

Control y Traslados del almacén de tránsito en campaña para el almacén alquilado.

**h. Perfil del Puesto**

- Educación:
  - Superior
  - Técnico en logística,
  - Técnico en Administración de inventarios

	<b>MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES</b>	Código:	MOF-LS
		Versión:	001
		Fecha:	01/09/16
		Elaborado por:	Valle Arias. Poma Suni.

- Carreras afines.
- **Nivel de Instrucción:**
  - Bachiller universitario
  - Técnico graduado
- **Conocimientos Adicionales:**
  - Manejo de Herramientas informáticas (Office a nivel Básico y hojas de cálculo)
  - Conocimiento Básico del sistema OFISIS (No indispensable)
  - Inglés nivel básico.
- **Experiencia Laboral:**
  - En Posiciones similares (2 años)
- **Habilidades:**
  - Integridad - confidencialidad
  - Trabajo en equipo
  - Trabajo bajo presión
  - Planificación y organización
  - Pro actividad
  - Responsabilidad

<b>NOMBRE DEL PUESTO</b>	<b>LIQUIDACION</b>
<b>DEPARTAMENTO / AREA</b>	<b>DESPACHO</b>

**a. Relaciones con Otros Puestos**

Jefe Inmediato	Coordinador de Despacho
----------------	-------------------------

**b. Propósito del Puesto**

Mantener el control general de la documentación del CD, verificar que las G/R emitidas y emitir G/R manuales.

**c. Actividades y Funciones**

#	Actividades y Funciones	% de Tiempo
1	Liquidación de planillas	30%
2	Cierre de planillas	10%
3	Emisión de G/R manual	15%
4	Archivar la documentación	30%
5	Ordenar las G/R por correlativo	15%

<b>TOTAL</b>	<b>100 %</b>
--------------	--------------

**d. Relaciones Internas**

Puesto o Área	Frecuencia	Motivo
Recepción de	Diano	G/R Manual para devolver

	<b>MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES</b>	Código:	MOF-LS
		Versión:	001
		Fecha:	01/09/16
		Elaborado por:	Valle Arias. Poma Suni.

<b>Devolución</b>	
-------------------	--

**e. Perfil del Puesto**

- **Educación:**
  - Secundaria completa
- **Nivel de Instrucción:**
  - Secundaria completa
- **Conocimientos Adicionales:**
  - Manejo de Herramientas informáticas (Office a nivel Básico y hojas de cálculo)
  - Conocimiento Básico del sistema OFISIS (No indispensable)
- **Experiencia Laboral:**
  - En Posiciones similares (1año)
- **Habilidades:**
  - Integridad - confidencialidad
  - Trabajo en equipo
  - Trabajo bajo presión
  - Planificación y organización
  - Pro actividad
  - Responsabilidad

<b>NOMBRE DEL PUESTO</b>	<b>EXTRACCION</b>
<b>DEPARTAMENTO / AREA</b>	<b>DESPACHO</b>

**a. Relaciones con Otros Puestos**

Jefe Inmediato	Coordinador de Despacho
----------------	-------------------------

**b. Propósito del Puesto**

Extraer, Chequear y Recepcionar la mercadería de cada pedido.

**c. Actividades y Funciones**

#	Actividades y Funciones	% de Tiempo
1	Extraer la mercadería	40%
2	Chequear la mercadería	40%
3	Recepcionar la mercadería	20%

<b>TOTAL</b>	<b>100 %</b>
--------------	--------------

**d. Relaciones Internas**

 <b>MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES</b>	Código:	MOF-LS
	Versión:	001
	Fecha:	01/09/16
	Elaborado por:	Valle Arias. Poma Suni.

Puesto o Area	Frecuencia	Motivo
Coordinador de recepción	Interdiario	Apoyo a recepción
Recepción de Devolución	Interdiario	Apoyo a recepción
Coordinador de Despacho	Diario	Apoyo a Despacho
Guiador	Diario	Apoyo a Despacho
Supervisor	Diario	Apoyo a Despacho

**e. Perfil del Puesto**

- **Educación:**
  - Secundaria completa
- **Nivel de Instrucción:**
  - Secundaria completa
- **Experiencia Laboral:**
  - En Posiciones similares (1año)
- **Habilidades:**
  - Integridad - confidencialidad
  - Trabajo en equipo
  - Trabajo bajo presión
  - Planificación y organización
  - Pro actividad
  - Responsabilidad

## Anexo 27: Procedimientos para la elaboración de procedimientos

Página 1 de 3

	<b>PROCEDIMIENTO BASICO DE OPERACIÓN CDGS-700-01</b>	<b>CODIGO: PRO-EPBO VERSION: 1 FECHA: 01/08/2018</b>
	<b>ELABORACION DE PROCEDIMIENTOS BASICOS DE OPERACION</b>	

### I.- OBJETIVO

Uniformizar el proceso de elaboración de los procedimientos básicos de operación de la Empresa LINEA SPORT E.I.R.L.

### II.- DEFINICIONES

**Procedimiento Básico de Operación:** Son documentos que constituyen la base de los procesos operativos de la Empresa, éstos generalmente conciernen a una actividad específica y describen disposiciones de cómo realizar estas en un grado tal de detalle, que definen las responsabilidades, interrelaciones del personal que verifica y el control que se ejerce sobre las actividades que describen.

### III.- ALCANCES Y RESPONSABILIDADES

Es responsabilidad de cada colaborador que prepare o actualice algún procedimiento básico de operación debe seguir el presente procedimiento.

Es responsabilidad del Gerente de Administración verificar el cumplimiento del presente procedimiento en todas las áreas de la Empresa.

### IV.- PROCEDIMIENTO

Para la preparación o actualización de procedimientos de la Empresa deberán seguirse las siguientes pautas:

#### 1. Diseño de Página.

Todo procedimiento básico de operación de la Empresa deberá contener las siguientes partes: encabezado, cuerpo, pie de página y anexos.

a. **Encabezado:** Deberá estar incluido en todas las páginas del procedimiento básico de operación:



El encabezado tal como se muestra en la figura anterior, deberá contener los siguientes datos:

- o Logotipo de la empresa.
- o Tipo de documento: Se indica si es un procedimiento o manual entre otros. → Tipo de letra: Arial, Tamaño: 11

	<b>PROCEDIMIENTO BASICO DE OPERACIÓN</b> <b>CDGS-700-01</b>	<b>CODIGO: PRO-EPBO</b> <b>VERSION: 1</b> <b>FECHA: 01/08/2018</b>
	<b>ELABORACION DE PROCEDIMIENTOS BASICOS DE OPERACION</b>	

- o Título del documento elaborado → Tipo de letra: Arial, Tamaño: 10
- o Nº de páginas (que debe incluir los anexos). → Tipo de letra: arial, Tamaño: 10
- o Código: Las tres primeras letras en mayúsculas del tipo de documento-Las iniciales en mayúsculas de del título del documento elaborado.
- o Versión y fecha: → Tipo de letra: Arial, Tamaño: 8

**b. Cuerpo del procedimiento:** En el cuerpo se anotará con mucho detalle todas las actividades que deben realizarse para cumplir con el correspondiente proceso operativo. (Tipo de letra: Arial, Tamaño: 10).

- o Estructura del cuerpo:
  - I.- **OBJETIVO** (Definir el objetivo que se persigue con la elaboración del procedimiento)
  - II.- **DEFINICIONES** (Se detallan los términos que no se encuentran suficientemente claros)
  - III.- **ALCANCES Y RESPONSABILIDADES** (Definir el campo y los límites de aplicación y responsabilidad del procedimiento,
  - IV.- **PROCEDIMIENTO/DESARROLLO** (Se detalla la ejecución del procedimiento en orden secuencial y paso a paso, señalando las tareas a realizar, la forma de ejecutarlas, frecuencia (cuando sea aplicable), método y pruebas a emplear y los criterios de aceptación y rechazo).
  - V.- **INCUMPLIMIENTO** (Se detalla los pasos a seguir en caso se incumpla el procedimiento).
  - VI.- **ANEXOS** (Cuando sea necesario se colocarán documentos, diagramas de flujo o cualquier otra referencia que nos pueda ser útil para entender el procedimiento)

**c. Pie de página:** Espacio reservado para colocar el nombre, firma de los responsables de elaborar, revisar y aprobar un procedimiento. Deberá colocarse al final de la última página del procedimiento y antes de los anexos. → Tipo de letra: Arial, Tamaño: 10

	CARGO	NOMBRE	FIRMA	FECHA
ELABORADO POR:				
REVISADO POR				
APROVADO POR:				

**d. Anexos:** En esta sección se podrá incluir cualquier documento que se mencione en el procedimiento, diagramas de flujo o cualquier ayuda que se considere necesaria para que la persona que lo lea pueda entender sin mayor dificultad a que nos referimos en determinadas actividades

## 2. Procedimiento

- o **Necesidad de elaboración o revisión de procedimientos**

La necesidad de elaborar o modificar un procedimiento puede iniciarse en cualquier trabajador de la Empresa, quien le comunicará a su jefe directo sobre esta necesidad.

 <b>Unica sport</b> <small>HAS QUI PASÉ</small>	<b>PROCEDIMIENTO BASICO DE OPERACIÓN CDGS-700-01</b>	<b>CODIGO: PRO-EPBO VERSION: 1 FECHA: 01/08/2018</b>
	<b>ELABORACION DE PROCEDIMIENTOS BASICOS DE OPERACION</b>	

o **Redacción de la propuesta**

- ⇒ Si se trata de un procedimiento nuevo, el trabajador que haya identificado la necesidad junto con su jefe directo, elaborarán un borrador del procedimiento de acuerdo al formato establecido en el punto 1 del presente procedimiento.
- ⇒ Si se trata de una modificación, el trabajador que haya identificado la necesidad de modificar algún punto en los procedimientos que ya han sido elaborados, debido a que alguna actividad ha variado o se necesita hacer alguna mejora para optimizar algún proceso, deberá solicitar a su jefe directo una copia del procedimiento para poder efectuar las modificaciones necesarias.

o **Revisión y Aprobación del documento**

Luego de redactar el nuevo procedimiento o realizar las modificaciones necesarias, éste será entregado al Gerente Administrativo quien junto al Jefe del área determinará su aprobación o rechazo.

o **Distribución y control de la documentación**

Los procedimientos que hayan sido aprobados serán entregados a cada responsable de área, el mismo que lo tendrá archivado en un lugar accesible a todos los trabajadores de su área.

Se deberá contar con un legajo en el cual se archiven los originales de los procedimientos, en donde se mantendrá un control de la cantidad de copias que se tienen de cada procedimiento, así como la persona a quien fue entregado.

Si fueran necesarias copias adicionales de los documentos aparte de las ya asignadas éstas serán solicitadas al Jefe de Almacén, luego de su uso, las copias deberán entregarse al Jefe de Almacén para su destrucción.

Se encuentra terminantemente prohibida la impresión de copias sin la autorización del Gerente de Administración.

o **Mantenimiento de copias obsoletas**

El mantenimiento de procedimientos obsoletos será por dos años y se les colocará el sello de NO VIGENTE.

**V.- ANEXOS**

Ninguno

	CARGO	NOMBRE	FIRMA	FECHA
ELABORADO POR:	PERSONAL DE APOYO	Jimmy Valle y Edgar Poma		
REVISADO POR:	Gerente de Administración	Cindia Terrones		
APROBADO POR:	Gerente General	Karla Valle		

## Anexo 28: Procedimientos para compras

Página 1 de 4

	<b>PROCEDIMIENTO BASICO DE OPERACIÓN</b>	<b>CODIGO:</b> PRO-PDGC
	<b>PROCEDIMIENTO DE GESTIÓN DE COMPRAS</b>	<b>VERSION:</b> 1 <b>FECHA:</b> 01/09/2016

### I.- OBJETIVO

Apoyar al proceso de producción con insumos de buena calidad y entregados a tiempo, sin afectar la producción de los mismos, elegir proveedores competitivos que permitan el crecimiento de la Empresa y mantener los inventarios lo más bajo posible, sin perjudicar la producción.

### II.- DEFINICIONES

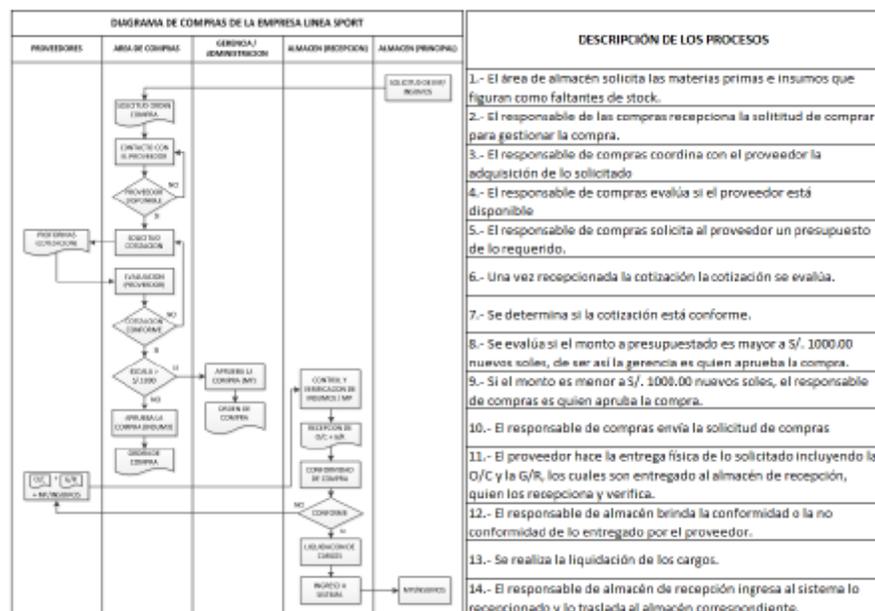
**Proceso de compras:** Proceso en el cual se realiza la búsqueda de proveedores que cumplan con los lineamientos de la Empresa, entregando así los materiales requeridos por los procesos productivos de ella.

### III.- ALCANCES Y RESPONSABILIDADES

El plan de compras de la Empresa se aplica directamente a las áreas de compras y almacenes de LINEA SPORT E.I.R.L.

### IV.- PROCEDIMIENTO

Se procede a describir el procedimiento de compras de la Empresa.



	<b>PROCEDIMIENTO BASICO DE OPERACIÓN</b>	CODIGO: PRO-PDGDC VERSION: 1 FECHA: 01/09/2016
	<b>PROCEDIMIENTO DE GESTIÓN DE COMPRAS</b>	

**V.- INCUMPLIMIENTOS**

En caso en el que el proveedor no cumpla con lo requerido por el área de compras, la Empresa realizará una auditoría al proveedor a fin de evaluar si el proveedor se encuentra dentro de los estándares para la atender a la Empresa.

**VI.- ANEXOS**

Anexo 1: Formato de evaluación al proveedor

EVALUACION AL PROVEEDOR				
FORMATO DE EVALUACION Y REEVALUACION DEL PROVEEDOR			CODIGO: FOR-EVP	
PROVEEDOR:			FECHA:	REVISION:
CODIGO:			FECHA DE APROVACION:	
CRITERIO	PUNTOS			OBSERVACIONES
	Ponderado	Puntaje	Resultado	
Tiempo de espera, de la orden de compra relacionada con el Stock de seguridad.	15%			
Desempeño de cumplimiento, entrega de la orden de compra.	20%			
Frecuencia de entrega (Lq), establecida en el tamaño de la orden.	10%			
Calidad del suministro, los requerimientos todos limitados por especificaciones	25%			
Costo de transporte, relacionado al Lq requerido en la orden.	15%			
Términos de precio, negociaciones en el tiempo de retraso permitido.	5%			
Viabilidad del proveedor, impacto de su desempeño acorde a la empresa.	10%			

 <b>Unica sport</b> <small>HAY QUI PASE</small>	<b>PROCEDIMIENTO BASICO DE OPERACIÓN</b>	CODIGO: PRO-PGDC VERSION: 1 FECHA: 01/09/2016
	<b>PROCEDIMIENTO DE GESTIÓN DE COMPRAS</b>	

**Anexo 2: Tabla de puntuación de evaluación a proveedores**

<b>TABLA DE PUNTAJES: EVALUACION Y REEVALUACION DE PROVEEDORES</b>				
Tiempo de espera, de la orden de compra.	En el plazo establecido	12 Horas	Día 1	Día 2 a más
Puntaje	30	12	4	0
Desempeño de cumplimiento, entrega de la orden de compra.	Cumplió el pedido	Cumplió en el 60%	Cumplió en el 30%	No cumplió el pedido
Puntaje	30	20	8	0
Frecuencia de entrega (Lq), establecida en el tamaño de la orden.	Tiene capacidad completa	Tiene capacidad al 70%	Tiene capacidad al 40%	No tiene capacidad completa
Puntaje	20	15	10	5
Calidad del suministro, los requerimientos todos limitados por especificaciones	Cumplió con las especificaciones	Cumplió con las especificaciones	No cumplió con las especificaciones	No cumplió con las especificaciones
Puntaje	30	30	0	0
Costo de transporte, relacionado al Lq requerido en la orden.	En nuestros almacenes	En nuestros almacenes con restricciones	En nuestros almacenes con restricciones	Se recoge
Puntaje	20	12	12	5
Términos de precio, negociaciones en el tiempo de retraso permitido.	Aceptable	Aceptable	No aceptable	No aceptable
Puntaje	20	20	0	0
Viabilidad del proveedor, impacto de su desempeño acorde a la empresa.	Excelente	Empeñoso	Regular	Malo

	<b>PROCEDIMIENTO BASICO DE OPERACIÓN</b>	<b>CODIGO: PRO-PDGC</b> <b>VERSION: 1</b> <b>FECHA: 01/09/2016</b>
	<b>PROCEDIMIENTO DE GESTIÓN DE COMPRAS</b>	

Anexo 3: Formato de detalle de cuenta de proveedores de materia prima e insumos

 <b>DETALLE DE CUENTA DE PROVEEDORES DE MP E INSUMOS</b>																
FECHA	EMPRESA	TIPO DO	Nº. DOC	DESCRIPCIÓN	COLOR	PESO	PREC PROMED	CREDITO	OBSERVACION	VENCIMIENTO	PREC NORMA	TOTAL				
11-oct	MOTEXSA SAC	GUIA	5282	SUPLEX PESADO	GARGOLA	112.86	S/.	24.00	S/.	2,708.64	CREDITO	VENCE 25 DIC	S/.	27.00	S/.	3,047.22
12-oct	MOTEXSA SAC	GUIA	5282	SUPLEX PESADO	NEGRO	266.74	S/.	24.00	S/.	6,401.76	CREDITO	VENCE 25 DIC	S/.	27.00	S/.	7,201.98
13-oct	TEKFINA	GUIA	3279	SUPLEX PESADO	NEGRO	306.28	S/.	24.00	S/.	7,350.72	CREDITO	VENCE 01 ENE	S/.	32.00	S/.	9,900.96
14-oct	DAVALTEX	GUIA	3518	SUPLEX PESADO CATIONICO	NEW VIOLETA	56.12	S/.	30.00	S/.	1,683.60	CREDITO	VENCE 01 ENE	S/.	32.00	S/.	1,795.84
15-oct	DAVALTEX	GUIA	3518	SUPLEX PESADO CATIONICO	TUTY FRUTTY	56.20	S/.	30.00	S/.	1,686.00	CREDITO	VENCE 01 ENE	S/.	32.00	S/.	1,798.40
16-oct	TEKFINA	GUIA	3518	SUPLEX PESADO CATIONICO	AZULINO NAUTICO	37.82	S/.	30.00	S/.	1,134.60	CREDITO	VENCE 01 ENE	S/.	32.00	S/.	1,210.24
17-oct	TEKFINA	GUIA	3518	SUPLEX PESADO CATIONICO	NARANJA FUERTE	37.62	S/.	30.00	S/.	1,128.60	CREDITO	VENCE 01 ENE	S/.	32.00	S/.	1,203.84
18-oct	MOTEXSA SAC	GUIA	3518	SUPLEX PESADO CATIONICO	TURQUEZA	18.78	S/.	30.00	S/.	563.40	CREDITO	VENCE 01 ENE	S/.	32.00	S/.	600.96
19-oct	TEKFINA	GUIA	3518	SUPLEX PESADO CATIONICO	AZULINO NAUTICO	18.80	S/.	30.00	S/.	564.00	CREDITO	VENCE 01 ENE	S/.	32.00	S/.	601.60
19-oct	DAVALTEX	GUIA	3518	SUPLEX PESADO CATIONICO	JORQUIDEA ARDIENTE	18.58	S/.	30.00	S/.	569.40	CREDITO	VENCE 01 ENE	S/.	32.00	S/.	607.36
19-oct	TEKFINA	GUIA	3518	SUPLEX PESADO CATIONICO	NARANJA FUERTE	18.85	S/.	30.00	S/.	565.80	CREDITO	VENCE 01 ENE	S/.	32.00	S/.	603.52
19-oct	TEKFINA	GUIA	3518	SUPLEX PESADO CATIONICO	TURQUEZA	86.70	S/.	30.00	S/.	1,101.00	CREDITO	VENCE 01 ENE	S/.	32.00	S/.	1,174.40
19-oct	TEKFINA	GUIA	3518	SUPLEX PESADO CATIONICO	SAZALEA PINK	18.42	S/.	30.00	S/.	552.60	CREDITO	VENCE 01 ENE	S/.	32.00	S/.	589.44
19-oct	TEKFINA	GUIA	3518	SUPLEX PESADO CATIONICO	JORQUIDEA ARDIENTE	36.84	S/.	30.00	S/.	1,105.20	CREDITO	VENCE 01 ENE	S/.	32.00	S/.	1,178.88
25-oct	TEKFINA	GUIA	3519	SUPLEX PESADO CATIONICO	SAZALEA PINK	37.56	S/.	30.00	S/.	1,126.80	CREDITO	VENCE 01 ENE	S/.	32.00	S/.	1,201.92
25-oct	DAVALTEX	GUIA	3708	SUPLEX PESADO	CORAL	34.40	S/.	24.00	S/.	348.60	CREDITO	VENCE 4 ENE	S/.	27.00	S/.	388.80
25-oct	BORDEN SAC	GUIA	3708	SUPLEX PESADO	TUTY FRUTTY	18.98	S/.	24.00	S/.	455.52	CREDITO	VENCE 4 ENE	S/.	27.00	S/.	512.40
25-oct	TEKFINA	GUIA	3708	SUPLEX PESADO	AZULINO NAUTICO	94.48	S/.	24.00	S/.	2,267.52	CREDITO	VENCE 4 ENE	S/.	27.00	S/.	2,550.96
25-oct	TEKFINA	GUIA	3708	SUPLEX PESADO	NEW VIOLETA	18.54	S/.	24.00	S/.	444.96	CREDITO	VENCE 4 ENE	S/.	27.00	S/.	500.58
25-oct	DAVALTEX	GUIA	3708	SUPLEX PESADO	CORAL	37.65	S/.	24.00	S/.	903.84	CREDITO	VENCE 4 ENE	S/.	27.00	S/.	1,016.82
25-oct	TEKFINA	GUIA	3708	SUPLEX PESADO	TUTY FRUTTY	94.40	S/.	24.00	S/.	2,265.60	CREDITO	VENCE 4 ENE	S/.	27.00	S/.	2,548.80
25-oct	BORDEN SAC	GUIA	3708	SUPLEX PESADO	CORAL	37.94	S/.	24.00	S/.	910.56	CREDITO	VENCE 4 ENE	S/.	27.00	S/.	1,024.38
25-oct	BORDEN SAC	GUIA	3701	SUPLEX PESADO	NEW VIOLETA	18.46	S/.	24.00	S/.	443.04	CREDITO	VENCE 4 ENE	S/.	27.00	S/.	498.42
25-oct	TEKFINA	GUIA	3701	SUPLEX PESADO	POOL GREEN	73.58	S/.	24.00	S/.	1,765.92	CREDITO	VENCE 4 ENE	S/.	27.00	S/.	1,986.66

	<b>CARGO</b>	<b>NOMBRE</b>	<b>FIRMA</b>	<b>FECHA</b>
<b>ELABORADO POR:</b>	PERSONAL DE APOYO	Jimmy Valle y Edgar Poma		
<b>REVISADO POR:</b>	JEFE DE ALMACEN	Jaime Valle		
<b>APROBADO POR:</b>	GERENTE GENERAL	Karla Valle		

## Anexo 29: Procedimientos para almacenamiento

Página 1 de 5

	<b>PROCEDIMIENTO BASICO DE OPERACIÓN</b>	<b>CODIGO: PRO-PDGDA</b> <b>VERSION: 1</b> <b>FECHA: 01/09/2016</b>
	<b>PROCEDIMIENTO DE GESTION DE ALMACENAMIENTO</b>	

### I.- OBJETIVO

Establecer el procedimiento a seguir para la realización de una adecuada gestión de almacenamiento de la Empresa LINEA SPORT E.I.R.L.

### II.- DEFINICIONES

**Almacén:** Espacio físico en el cual se apilaran las prendas de la empresa.

### III.- ALCANCES Y RESPONSABILIDADES

Los operarios de almacenamiento y el jefe de almacén son los responsables de cumplir los pasos establecidos en este procedimiento.

### IV.- PROCEDIMIENTO

La gestión de almacenamiento en la Empresa tiene diferentes actividades que a continuación se nombrará, de acuerdo a estas actividades se realizará la descripción correcta a ser realizada.

#### Actividades de la Gestión de Almacenamiento:

- Control de stock (ver anexo 3)
- Orden de compra
- Recepción y almacenamiento de MP/insumos. (ver anexo 4 y anexo 5)
- Extracción de prendas correspondientes de acuerdo a orden de pedido del cliente mayorista (picking).
- Recepción de prendas procedentes de los centros de manufactura.
- Limpieza, doblado, embolsado y empaquetado de las prendas.
- Almacenamiento de las prendas (ubicación física).
- Recepción de la orden de pedido del centro de manufactura Selección de insumos correspondientes de acuerdo a orden de pedido de centro de manufactura (picking).
- Recepción de la orden de pedido del centro de ventas (Comprobante y/o telefónicamente).
- Extracción de prendas correspondientes de acuerdo a orden de pedido de centro de venta (picking).
- Preparación de entrega de la orden de pedido.
- Recepción de la orden de pedido de clientes mayoristas (Comprobante, telefónicamente y/o vía electrónica).
- Extracción de prendas correspondientes de acuerdo a orden de pedido del cliente mayorista (picking).
- Traslado del picking a la zona de despacho y verificación.
- Despacho y transporte de orden de pedido.

#### Aseguramiento de almacén

El aseguramiento de una buena gestión de almacenamiento debe tomar las siguientes consideraciones para que así cumpla con las expectativas de la gerencia.

- **Recepción de Insumos y prendas terminadas**

Consiste en dar entrada a los materiales enviados por los proveedores y talleres de manufactura. Durante el proceso de recepción se coteja la mercancía y prendas terminadas recibida con la

	<b>PROCEDIMIENTO BASICO DE OPERACIÓN</b>	<b>CODIGO: PRO-PDGDA</b> <b>VERSION: 1</b> <b>FECHA: 01/09/2016</b>
	<b>PROCEDIMIENTO DE GESTION DE ALMACENAMIENTO</b>	

información que figura en las guías de ingreso de control interno de la empresa. También se comprueban e inspeccionan el acabado, la cantidad, calidad, etc., antes de proceder a su almacenaje.

- **Almacenamiento**

Es ubicar la mercadería en la zona más idónea del almacén, con el fin de poder acceder a ella y localizarla fácilmente. Para la fácil clasificación se deberá colocar el nombre de familia del producto seguidamente del nombre del modelo y talla. El almacén consta de estantes referidos a las prendas terminadas y los insumos.

- **Conservación y Mantenimiento**

Se trata de conservar la mercadería en perfecto estado, durante el tiempo que permanece almacenada. La custodia de la mercadería también comprende aplicar la legislación vigente sobre seguridad e higiene en el almacén y normas especiales sobre cuidado y mantenimiento de cada tipo de producto.

- **Control de stocks (ver anexo 8)**

Se determinará la cantidad que hay que almacenar de cada producto y calcular la frecuencia y cantidad que se solicitará en cada pedido, para generar el mínimo costo de almacenamiento y material inmovilizado. El control de stock es una de las funciones más importantes.

- **Expedición de Insumos y prendas terminadas**

Comienza cuando se recibe el pedido del centro de manufactura o del cliente. Cuando la entrega se realiza al centro de manufactura el proceso es de seleccionar los insumos requeridos y empaquetarlas para su transporte y cuando la entrega se realiza a los clientes externos el proceso consiste en el picking de la mercadería, el embalaje y elegir el medio de transporte pactado con el cliente.

- **Grado de aprovechamiento**

El almacén que utiliza la empresa LINEA SPORT E.I.R.L. Presenta las siguientes medidas (Ver anexo 1), en el cual se almacenarán todos los productos que la empresa considere convenientes.

- ✓ Racks de 240x80x210(cm): Aquí se almacenan todos los conjuntos deportivos.
- ✓ Racks de 150x80x210(cm): Aquí se almacenan todos los polos deportivos.
- ✓ Mesas de trabajo: Aquí se almacena temporalmente los conjuntos y polos deportivos, los cuales pasarán previamente por el proceso de acabado.

#### V.- INCUMPLIMIENTOS

En caso en el que el personal de la empresa incumpla con el debido almacenamiento de las prendas de acuerdo a éste procedimiento, el jefe de almacén se encargará de corregir dicha acción.

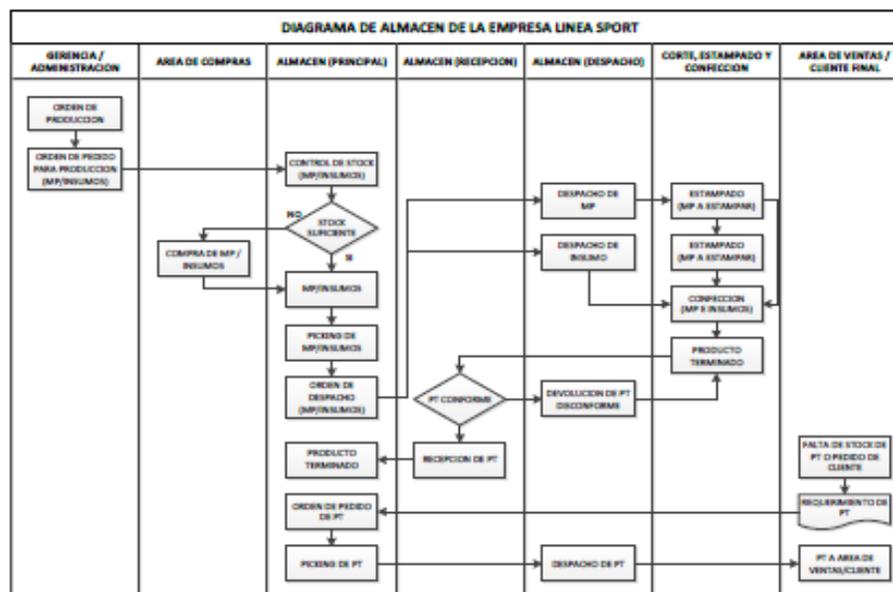
	<b>PROCEDIMIENTO BASICO DE OPERACIÓN</b>	<b>CODIGO: PRO-PDGDA</b> <b>VERSION: 1</b> <b>FECHA: 01/09/2016</b>
	<b>PROCEDIMIENTO DE GESTION DE ALMACENAMIENTO</b>	

## VI.- ANEXOS

### Anexo 1: Medidas de los racks y mesas de trabajo del almacén.

Almacén	Medidas del Almacén					
	Dimensiones (m)	Numero	Largo (m)	Ancho (m)	Altura (m)	Lado de abstracion
Racks de almacenamiento (Madera, almacén primer nivel, zona B)	240x80x210	6	2.4	0.8	2.1	1
Racks de almacenamiento (Madera, almacén segundo nivel, zona E)	200x80x170	9	2.0	0.8	1.7	1
Racks de almacenamiento (Mesa, almacén primer nivel, zona B)	150x60x210	20	1.5	0.6	2.1	1
Racks de almacenamiento (Metal, materiales, zona A)	150x60x210	10	1.5	0.6	2.1	1
Mesa de trabajo 1 (Impresión, zona B)	240x140x120	1	2.4	1.4	1.2	4
Mesa de trabajo 2 (Impresión, zona B)	240x140x120	1	2.4	1.4	1.2	4
Mesa de trabajo 3 (trasteros, zona B)	120x80x60	1	1.2	0.8	0.9	4

### Anexo 2: Diagrama de almacén de la Empresa.





	<b>PROCEDIMIENTO BASICO DE OPERACIÓN</b>	<b>CODIGO: PRO-PDGA</b> <b>VERSION: 1</b> <b>FECHA: 01/09/2016</b>
	<b>PROCEDIMIENTO DE GESTION DE ALMACENAMIENTO</b>	

## Anexo 5: Formato de seguimiento de entrega de insumos

 <b>SEGUIMIENTO DE ENTREGA DE INSUMOS</b>				FOR-SDEDI-003				
TÍTULO: _____				MODELO: _____				
DEF N°: _____				HABILITADO POR: _____				
FECHA DE V: _____				USUARIO: _____				
<b>pedido</b>				<b>ENTREGADO</b>				
DESCRIPCIÓN	DETALLE	COLOR	CANTIDAD	FECHA	DESCRIPCIÓN	DETALLE	COLOR	CANTIDAD

## Anexo 6: Formato de control de stocks (Inventario)

 <b>INVENTARIO TIENDA 1</b>										FOR-IT1-001	
DESCRIPCIÓN	21-sep	SALIDAS			INGRESOS		16-oct	RISICO	DIFERENCIA		
	EST	VENTA	ALMACÉN	OTROS	ALMACÉN	OTROS	EST				
BUDO	129	936	112	12	1678	4	147	159	-12		
BUDO IMPALA	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
BUDO OCEITA	0	4	0	0	4	0	0	0	0		
BUDO POLIMAN	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
BUDO VERBA CORTO	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
BUDO VERBA LARGO	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
BUDO XL	36	366	55	2	178	1	0	20	-20		
CRACA	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
CRACA IMPALA	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
CRACA POLIMAN	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
CRACA XL	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
CONJUNTO SUPLEX	13	155	66	5	151	0	-54	7	-61		
OLIMPICO	0	84	0	0	303	0	389	165	74		
PANTALON	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
PANTALON IMPALA	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
PANTALON SUPLEX	3	0	0	0	0	0	2	1	0		
PANTALONETA OCEITA	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
PANTALONETA SUPLEX	161	981	17	1	874	0	136	144	-28		
PANTALONETA VERBA	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
RTILJO	71	813	128	0	1027	0	157	127	50		
RTILJO OCEITA	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
POLO MJC	421	3498	130	22	3866	3	481	520	-69		
POLO ME	185	263	135	0	238	1	88	169	-65		
POLO MJO	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
POLO OCEITA	13	11	0	0	0	0	4	4	0		
SHIRT	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
TOP	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
<b>TOTAL</b>	<b>1,825</b>	<b>7,493</b>	<b>602</b>	<b>38</b>	<b>7,935</b>	<b>9</b>	<b>1,529</b>	<b>1,690</b>	<b>-141</b>		
Diferencia Positiva (und.)		Diferencia Negativa (und.)	Diferencia Neto (und.)	Diferencia Alto (Pas-Heg.)	Stock Sistema	Nº Items Totales	Nº Items sin diferencias	% Exactitud (D.Alto)	% Exactitud (D.Neta)	% P.E.I.	
331	-105	-101	269	1,509	27	19	76.87%	80.66%	76.87%		
NOTA: EN LA COLUMNA DIFERENCIA, LOS # CON SIGNO NEGATIVO (-) SIGNIFICAN QUE SON UNIDADES SOBREPAS, Y, LOS # CON SIGNO POSITIVO (+) SIGNIFICAN QUE SON UNIDADES FALTANTES.											
DIAGNOSTICO: TIEMPO TRANSCURRIDOS DESDE EL ÚLTIMO INVENTARIO 28 DÍAS											
* EL INVENTARIO PRESENTA UN 76.87% DE EXACTITUD (SIGNIFICA QUE DE 27 PRENDAS, SÓLO 21 CUADRA, Y 6 NO CUADRA)											
* EN TERMINOS GENERALES ESTA SOBREPASO -141 PRENDAS											

ELABORADO POR:	CARGO	DE	NOMBRE	FIRMA	FECHA
REVISADO POR:	PERSONAL APOYO		Jimmy Valle y Edgar Poma		
APROBADO POR:	JEFE DE ALMACEN		Jaime Valle		
	GERENTE GENERAL		Karla Valle		

## Anexo 30: Procedimientos para producción

Página 1 de 6

	<b>PROCEDIMIENTO BASICO DE OPERACIÓN</b>	CODIGO: PRO-PDGBP VERSION: 1 FECHA: 01/09/2016
	<b>PROCEDIMIENTOS DE LA GESTION DE PRODUCCION</b>	

### I.- OBJETIVO

Establecer el procedimiento para la adecuada gestión de producción; posas que se realizaran en la empresa, asimismo, permitirá optimizar el proceso y el uso de la maquinaria, equipos y recurso humano que se emplean en él.

- Minimizar los costos
- Maximizar las utilidades
- Disminuir la inversión en inventarios
- Maximizar el disposición de planto y uso de herramientas y equipos.

### II.- DEFINICIONES

**Procedimiento:** Un procedimiento es un conjunto de acciones u operaciones que tienen que realizarse de la misma forma, para obtener siempre el mismo resultado bajo las mismas circunstancias

**Gestión:** es la asunción y ejercicio de responsabilidades sobre un proceso (es decir, sobre un conjunto de actividades) lo que incluye:

- La preocupación por la disposición de los recursos y estructuras necesarias para que tenga lugar.
- La coordinación de sus actividades (y correspondientes interacciones).

**Producción:** Es la actividad económica que aporta valor agregado por creación y suministro de bienes y servicios, es decir, consiste en la creación de productos o servicios

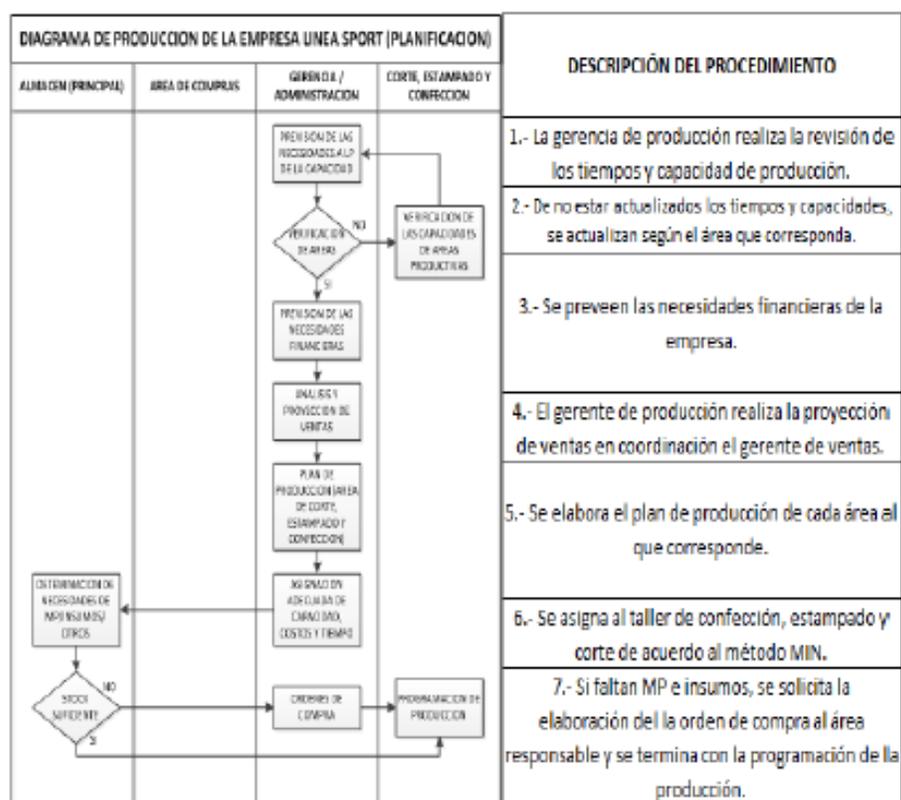
### III.- ALCANCES Y RESPONSABILIDADES

El presente procedimiento de gestión de producción de la Empresa se aplica directamente al área productiva de LINEA SPORT E.I.R.L

	<b>PROCEDIMIENTO BASICO DE OPERACIÓN</b>	<b>CODIGO: PRO-PDGP</b>
	<b>PROCEDIMIENTOS DE LA GESTION DE PRODUCCION</b>	<b>VERSION: 1</b> <b>FECHA: 01/09/2016</b>

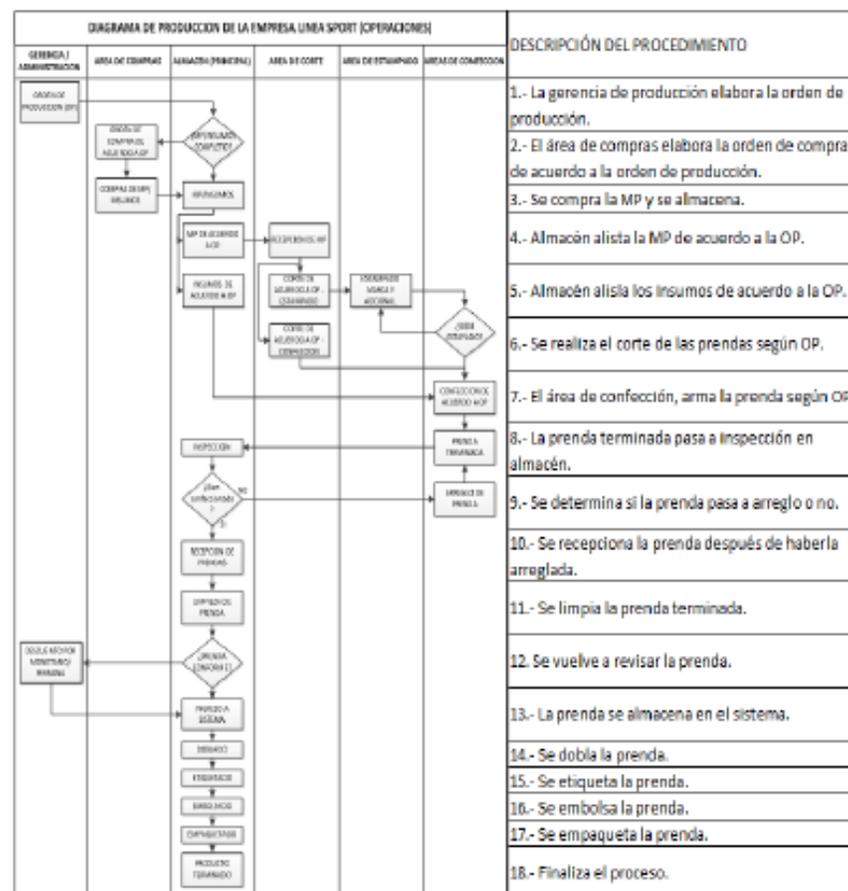
#### IV.- PROCEDIMIENTO

Se desarrolla el procedimiento de planificación de la producción.



	<b>PROCEDIMIENTO BASICO DE OPERACIÓN</b>	<b>CODIGO: PRO-PDGP</b>
	<b>PROCEDIMIENTOS DE LA GESTION DE PRODUCCION</b>	<b>VERSION: 1</b> <b>FECHA: 01/09/2016</b>

Se desarrolla el procedimiento de producción.



Las actividades a realizar en la gestión de la producción se dividirán en cuatro grandes pasos:

a. Sistema de planificación

Dentro de éste sistema encontramos las siguientes expresiones:

- o Planificación de la capacidad:

	<b>PROCEDIMIENTO BASICO DE OPERACIÓN</b>	<b>CODIGO: PRO-PDGGP</b> <b>VERSION: 1</b> <b>FECHA: 01/09/2016</b>
	<b>PROCEDIMIENTOS DE LA GESTION DE PRODUCCION</b>	

- Prever de las necesidades de capacidad que se tienen en los talleres de confección de la empresa.
- Determinar las inversiones en instalaciones, maquinaria y equipos que se puedan presentar durante la planificación
- Obtener las necesidades financieras a largo plazo; hay que recordar que las disponibilidades financieras pueden limitar las previsiones.

- o Proyección de ventas: Es el paso previo a la planificación de la producción

*NOTA: Consideraciones antes de proyectar las ventas; analizar la demanda cíclica (temporadas), lo que permite obtener diferentes valores observando el punto en el cual comienza a aumentar la demanda hasta el punto en el cual ésta disminuye.*

- Tomar con los datos registrados de la empresa de los periodos pasados.
- Proyectar de ventas de los distintos productos que la empresa fabrica sobre la base de determinadas acciones comerciales.

- o Plan de producción

*NOTA: Consideraciones antes de realizar el plan de producción; la empresa posee un centro de corte, dos centros de estampado y doce talleres de confección ambos distribuidos en lugares diferentes*

- Utilizar una planificación de la producción orientado a asignaciones, es decir el método MIN, de tal forma que podamos distribuir eficientemente la producción de prendas a los talleres más adecuados utilizando al máximo los recursos utilizando el mínimo tiempo y al mínimo costo posible.

- o Gestión de materias primas e insumos

- Determinar las necesidades de materias primas e insumo a mediano plazo
- Determinar la relación con la gestión de stocks presentes en la empresa.

- o Ordenación de la producción

- Convertir las necesidades anteriores en órdenes concretas de compra y/o producción a corto plazo.

- o Programación de la producción

- Optimizar los recursos productivos a corto plazo, programando órdenes concretas y definiendo prioridades.

b. Sistema operativo

Constituido por el conjunto de operaciones de ejecución de la producción desde la entrada de las materias primas e insumos de los proveedores hasta la salida de los productos. El seguimiento de estas operaciones suministra la información para el control de producción. (Ver diagrama operativo)

	<b>PROCEDIMIENTO BASICO DE OPERACIÓN</b>	<b>CODIGO: PRO-PDGBP</b> <b>VERSION: 1</b> <b>FECHA: 01/09/2016</b>
	<b>PROCEDIMIENTOS DE LA GESTION DE PRODUCCION</b>	

c. Sistema de control

o Control de producción

*NOTA: Consideraciones antes de Control de producción; regular la programación de la producción (cuando hay una eventualidad no prevista durante el mes u otro a medio plazo que modifica o regula el plan anual de producción), tomar en cuenta las eventualidades se presenten después de haber comenzado con el plan de producción de la empresa.*

- Comparar de las medidas de ejecución de las operaciones con las previsiones. (fechas de terminación, tiempos, costes de materiales, etc.)

o Control de stocks

- Requerir y solicitar materias primas, insumos u otros, ligada con la gestión de materiales.

d. Sistema financiero

*Nota: Este sistema debe ligarse o incluirse en la contabilidad de la empresa.*

- o Imputar y definir los costos y compromisos financieros que son necesarios conocer con precisión.

Ver en anexos los diferentes formatos mantiene los sistemas antes mencionados en un correcto flujo de materiales e información.

#### **V.- INCUMPLIMIENTOS**

En caso en el que el personal de producción de la empresa incumpla por primera vez con los procedimientos y actividades que se detallan, el Jefe de producción deberá comunicar el incumplimiento al colaborador; y, si se reincide en el incumplimiento, el jefe de producción deberá de enviar un memorándum al área de recursos humanos y al infractor.

#### **VI.- ANEXOS**

	<b>PROCEDIMIENTO BASICO DE OPERACIÓN</b>	CODIGO: PRO-PDGBP VERSION: 1 FECHA: 01/09/2016
	<b>PROCEDIMIENTOS DE LA GESTION DE PRODUCCION</b>	

**Anexo 1: Orden de producción de prendas**

UNOA SPORT		ORDEN DE PRODUCCION		Nº	1591
TALLER	NESTOR HUARANCA		FECHA DE EMISION	20/09/2016	
MODELO	OLIMPO MALLA		FECHA DE ENTREGA	30/09/2016	
RESPONSABLE	RELLY		ESTAMPADOR	RHON HUAMANI	
CORTE (2)			TALLAS:	1M_1L	
ULA	25		TOTAL A ENTREGAR	416	
VIOLETA	35				
JADE	35				
NEGRO	80				
GRIS	35				
TOTAL	208	x TALLA			
CASACA	ESTAMPADO	CANTIDAD			
ULA	PLATA	9			
	NEGRO	8			
	BLANCO	8			
VIOLETA	PLATA	12			
	NEGRO	12			
	BLANCO	11			
JADE	NEGRO	12			
	PLATA	12			
	BLANCO	11			
NEGRO	PLATA	14			
	BLANCO	14			
	JADE	7			
	ULA	8			
	CORAL FOSF	9			
	FUSIA	10			
	CHICLE FOSF	9			
GRIS	CORAL	9			
	CHICLE FOSF	10			
	ULA	8			
	FUSIA	8			
	JADE	7			
TOTAL		208			
<b>INSUMOS</b>					
ETIQUETAS ADIADAS	416				
TALLERO M	208				
TALLERO L	208				
CODIGO DE TALLER	624				

	CARGO	NOMBRE	FIRMA	FECHA
ELABORADO POR:	PERSONAL DE APOYO	Jimmy Valle y Edgar Poma		
REVISADO POR:	JEFE DE PRODUCCION	Allan Espinoza		
APROBADO POR:	GERENTE GENERAL	Karla Valle		

## Anexo 31: Procedimientos para distribución

Página 1 de 4	
	<b>PROCEDIMIENTO BASICO DE OPERACIÓN</b> <b>PROCEDIMIENTO DE GESTIÓN DE DISTRIBUCIÓN</b>
CODIGO: PRO-PDGDD VERSION: 1 FECHA: 01/09/2016	

**I.- OBJETIVO**

- Entregar el producto deportivo adecuado, en el lugar correcto y en el tiempo pactado.
- Elección del mejor canal de distribución.

**II.- DEFINICIONES**

Distribución: Acción de distribuir los materiales y productos almacenados en la Empresa.

**III.- ALCANCES Y RESPONSABILIDADES**

Se aplica directamente a las áreas de almacén y puntos de ventas de LINEA SPORT E.I.R.L.

**IV.- PROCEDIMIENTO**

**1.- Actividades para el cumplimiento de la gestión de distribución**

- Planificación de la distribución y selección de la ruta.
- Evaluación y propuesta de distintos tipos de transporte.
- Comprobación del informe del transporte durante un periodo dado.
- Elaboración de una adecuada hoja de ruta de transporte.

**2.- Desarrollo de la distribución**

La distribución se llevará a cabo comenzando con la selección de rutas, estiba de las prendas, transporte de las prendas y entrega de las prendas.

**- Selección de las rutas**

Esta actividad consta en la optimización de las rutas para así reducir los costes, kilometrajes, horas de trabajo y cantidad de personal a utilizar.

Los objetivos con la selección de rutas de transporte son: mejora del nivel de servicio al cliente, optimización de las rutas de transporte reduciendo costos, garantizar los plazos de entrega de orden del pedido y asegurar el respeto de las restricciones operativas, reglas de negocio y de calidad.

	<b>PROCEDIMIENTO BASICO DE OPERACIÓN</b>	CODIGO: PRO-PDGDD VERSION: 1 FECHA: 01/09/2016
	<b>PROCEDIMIENTO DE GESTIÓN DE DISTRIBUCIÓN</b>	

Estos objetivos llevan a una evaluación con los siguientes criterios: Volumen de carga, cobertura y criterios económicos.

- **Estiba de prendas empaquetadas**

Esta actividad comienza con la llegada del personal de transporte al lugar de despacho del almacén como origen. Seguidamente procede a la estiba de las prendas para su luego transporte.

Una vez terminado se procede a recoger la guía de salida interna, que se entregaran al encargado del transporte de prendas.

- **Transporte de prendas**

La realización de la operación de transporte se realiza por parte del encargado de transporte. Asimismo, por parte del encargado deberá aplicar las medidas de seguridad necesarias dependiendo de las prendas a transportar, incluyendo los tiempos de descanso, considerando además del correcto llenado de la guía de remisión. (Ver anexo 1)

- **Desestiba de prendas empaquetadas**

Una vez llegado al destino, se procede a la pronta descarga de las prendas. La documentación se deberá entregar al encargado del centro de ventas o cliente final para su verificación y firmado del documento, concluyendo una entrega satisfactoria; también, el encargado verificara la adecuada descarga de prendas verificando el contenido del mismo con la guía de salida interna, además se confirmara que la guía de salida interna deberá estar bien firmada. De existir alguna incidencia o no conformidad se deberá comunicar para su pronta solución.

- **Finalización de la distribución**

Al finalizar el transporte y desestiba de las prendas se deberá entregar la guía de salida interna al encargado de la distribución para su verificación y registro del mismo.



	<b>PROCEDIMIENTO BASICO DE OPERACIÓN</b>	<b>CODIGO: PRO-PDGDD</b> <b>VERSION: 1</b> <b>FECHA: 01/09/2016</b>
	<b>PROCEDIMIENTO DE GESTIÓN DE DISTRIBUCIÓN</b>	

**Anexo 2: Ubicación de los principales puntos de distribución de la Empresa LINEA SPORT E.I.R.L.**



	CARGO	NOMBRE	FIRMA	FECHA
ELABORADO POR:	PERSONAL DE APOYO	Jimmy Valle y Edgar Poma		
REVISADO POR:	JEFE DE ALMACEN	Jaime Valle		
APROBADO POR:	GERENTE GENERAL	Karla Valle		

## Anexo 32: Procedimientos para ventas

Página 1 de 3

	<b>PROCEDIMIENTO BASICO DE OPERACIÓN</b>	<b>CODIGO: PRO-UEPP</b> <b>VERSION: 1</b> <b>FECHA: 01/09/2016</b>
	<b>PROCEDIMIENTO DE GESTIÓN DE VENTAS</b>	

### I.- OBJETIVO

Definir el mercado meta, aumentar los ingresos de la Empresa y fidelizar clientes.

### II.- DEFINICIONES

**Venta:** Proceso en el que se encuentran relacionados directamente el comprador y el vendedor.

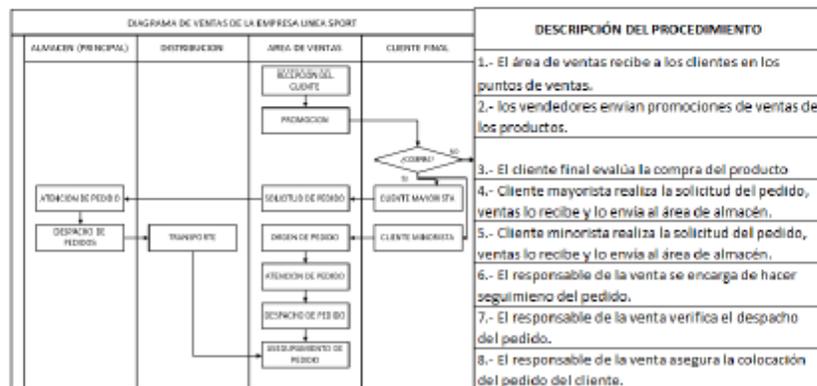
**Puntos de Venta:** Espacios físicos donde se desarrolla el proceso de ventas.

### III.- ALCANCES Y RESPONSABILIDADES

Se aplica directamente al área de ventas de LINEA SPORT E.I.R.L.

### IV.- PROCEDIMIENTO

Se describe el procedimiento de ventas de la Empresa.



### V.- INCUMPLIMIENTOS

En caso en el que el personal de la empresa incumpla con el uso y/o mantenimiento de los equipos de protección personal, el supervisor de seguridad y/o los miembros del comité de seguridad y salud en el trabajo deberán de amonestar al personal que incumplió el procedimiento de seguridad. Ver procedimiento de amonestación PRO-AS55.

	<b>PROCEDIMIENTO BASICO DE OPERACIÓN</b>	<b>CODIGO: PRO-UEPP</b> <b>VERSION: 1</b> <b>FECHA: 01/09/2016</b>
	<b>PROCEDIMIENTO DE GESTIÓN DE VENTAS</b>	

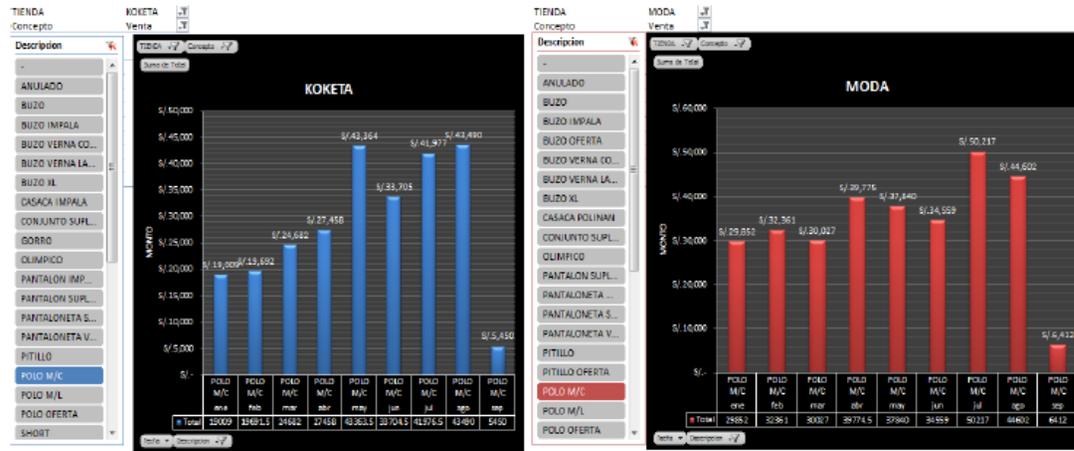
**VI.- ANEXOS**

Anexo 1: Registro de ingresos y salidas de tienda (ventas)

FECHA	TIENDA	T. DOC.	NUMERO	CONCEPTO	DESCRIPCION	CLIENTE	INGRESOS		SALIDAS		TOTAL	OBSERVACIÓN	
							Canl.	Canl.	P/U				
vie, 28, sep	KOKETA	N/V	002667	Venta	POLO M/C	-	-	13	S/.	15.00	S/.	180.00	-
vie, 28, sep	KOKETA	N/V	002668	Venta	POLO M/C	NELY (CHICLAYO)	-	6	S/.	15.00	S/.	90.00	-
vie, 28, sep	KOKETA	N/V	002669	Venta	POLO M/C	MIRIAN CASAS	-	5	S/.	15.00	S/.	75.00	-
vie, 28, sep	KOKETA	N/V	002670	Venta	POLO M/C	RINA RAMOS	-	3	S/.	18.00	S/.	54.00	-
sáb, 29, sep	KOKETA	Boleta	003457	Venta	POLO M/L	-	-	3	S/.	25.00	S/.	75.00	KARLA VALLE
sáb, 29, sep	KOKETA	Boleta	003458	Venta	POLO M/C	-	-	1	S/.	20.00	S/.	20.00	KARLA VALLE
sáb, 29, sep	KOKETA	Boleta	003459	Venta	POLO M/C	-	-	2	S/.	20.00	S/.	40.00	KARLA VALLE
sáb, 29, sep	KOKETA	Boleta	003460	Venta	BUZCO	ANA MORALES (CAJAMAR)	-	4	S/.	45.00	S/.	180.00	KARLA VALLE
sáb, 29, sep	KOKETA	N/V	002671	Venta	POLO M/C	CELSO	-	11	S/.	15.00	S/.	165.00	-
sáb, 29, sep	KOKETA	N/V	002672	Venta	BUZCO	HEISEL	-	10	S/.	45.00	S/.	450.00	DERE 340 SOLES
sáb, 29, sep	KOKETA	N/V	002672	Venta	POLO M/C	HEISEL	-	8	S/.	15.00	S/.	120.00	DERE 340 SOLES
sáb, 29, sep	KOKETA	N/V	002673	Venta	POLO M/C	MIRELLA (TACNA)	-	7	S/.	15.50	S/.	108.50	-
sáb, 29, sep	KOKETA	N/V	002674	Venta	PANTALONETA SUPLE	ELSA	-	6	S/.	20.00	S/.	120.00	DERE 30 SOLES
sáb, 29, sep	KOKETA	N/V	002674	Venta	BUZCO	ELSA	-	2	S/.	45.00	S/.	90.00	DERE 30 SOLES
sáb, 29, sep	KOKETA	N/V	002674	Venta	BUZCO	ELSA	-	1	S/.	45.00	S/.	45.00	DERE 30 SOLES
sáb, 29, sep	KOKETA	N/V	002674	Venta	POLO M/C	ELSA	-	1	S/.	15.00	S/.	15.00	DERE 30 SOLES
sáb, 29, sep	KOKETA	N/V	002675	Venta	POLO M/C	SINTHIA (INDEPENDENCIA)	-	5	S/.	15.00	S/.	75.00	-
sáb, 29, sep	KOKETA	N/V	002676	Venta	POLO M/C	DIANA VERA	-	7	S/.	15.00	S/.	105.00	-
sáb, 29, sep	KOKETA	N/V	002676	Venta	BUZCO	DIANA VERA	-	5	S/.	45.00	S/.	225.00	-
sáb, 29, sep	KOKETA	N/V	002677	Venta	BUZCO	RICARDO	-	6	S/.	45.00	S/.	270.00	-
sáb, 29, sep	KOKETA	N/V	002677	Venta	BUZCO XL	RICARDO	-	4	S/.	49.00	S/.	192.00	-
sáb, 29, sep	KOKETA	N/V	002677	Venta	PANTALONETA SUPLE	RICARDO	-	2	S/.	20.00	S/.	40.00	-
sáb, 29, sep	KOKETA	N/V	002678	Venta	BUZCO	FANNY	-	18	S/.	45.00	S/.	810.00	-
sáb, 29, sep	KOKETA	N/V	002678	Venta	POLO M/C	FANNY	-	9	S/.	14.00	S/.	126.00	-
sáb, 29, sep	KOKETA	N/V	002679	Venta	CSL	CARMEN (POLVOS AZULES)	-	2	S/.	40.00	S/.	80.00	-
sáb, 29, sep	KOKETA	N/V	002679	Venta	POLO M/O	CARMEN (POLVOS AZULES)	-	40	S/.	14.50	S/.	580.00	-
sáb, 29, sep	KOKETA	N/V	002679	Venta	POLO M/C	CARMEN (POLVOS AZULES)	-	20	S/.	13.50	S/.	270.00	-
sáb, 29, sep	KOKETA	N/V	002680	Venta	PITILLO	ROSA ELENA	-	4	S/.	25.00	S/.	100.00	-
sáb, 29, sep	KOKETA	N/V	002681	Venta	POLO M/C	ANA (GRAL)	-	114	S/.	13.00	S/.	1,482.00	-
sáb, 29, sep	KOKETA	N/V	003083	TID	POLO M/C	-	-	1	S/.	-	S/.	-	LICET A TDA KOKETA
Total								350	S/.		S/.	292,522.00	

 <p><b>linea sport</b> HAS QUE PASE!</p>	<b>PROCEDIMIENTO BASICO DE OPERACIÓN</b>	<b>CODIGO: PRO-UEPP</b> <b>VERSION: 1</b> <b>FECHA: 01/09/2016</b>
	<b>PROCEDIMIENTO DE GESTIÓN DE VENTAS</b>	

Anexo 2: Reporte de Ventas en unidades monetarias por mes de los puntos de ventas



	DESCRIPCION	FIRMA	FECHA
ELABORADO POR:	Supervisor de Seguridad y Salud en el Trabajo		
REVISADO POR:	Comité de Seguridad y Salud en el Trabajo		
APROBADO POR:	Comité de Seguridad y Salud en el Trabajo		

## Anexo 33: Procedimientos de uso de EPP

Página 1 de 2

	<b>PROCEDIMIENTO BASICO DE OPERACIÓN</b>	<b>CODIGO: PRO-UEPP</b> <b>VERSION: 1</b> <b>FECHA: 01/09/2016</b>
	<b>USO DE EQUIPOS DE PROTECCIÓN PERSONAL</b>	

### I.- OBJETIVO

Establecer el procedimiento para el adecuado uso de los implementos de seguridad en las operaciones realizadas en la empresa.

### II.- DEFINICIONES

**Arnés de seguridad.-** Es un equipo que permite puntos de anclaje: a) dorsal b) Torsal, este reparte la presión de choque en casos de caídas o suspensión.

**Casco.-** Es una forma de prenda protectora usada en la cabeza y hecha generalmente de metal o de algún otro material duro, típicamente para la protección de la cabeza contra objetos que caen o colisionen a alta velocidad.

**Calzado de Seguridad.-** Botas con puntas de acero acondicionado para la protección de los pies.

**Canastilla de seguridad.-** Estructura metálica que permite el ingreso de dos personas y que puede ser elevada mediante un equipo de elevación para alcanzar los niveles superiores de los racks.

**CD-LV.-** Centro de Distribución La Victoria

### III.- ALCANCES Y RESPONSABILIDADES

Todo el personal del CD-LV será responsable de cumplir con los pasos establecidos en este procedimiento.

### IV.- PROCEDIMIENTO

**Generalidades.-** El uso de los implementos de seguridad es de carácter obligatorio dentro de las instalaciones del CD-LV, en caso de ingreso de personas ajenas al almacén (visitas), éstas deberán llevar casco el cual será entregado por el personal de seguridad antes de su ingreso.

1. La empresa abastecerá de implementos de seguridad al personal operativo del CD-LV y área de estampado.
2. Los implementos de seguridad entregados son los siguientes:
  - Casco de seguridad.
  - Calzado de seguridad con punta de acero.
  - Guantes de protección.
  - Respirador
3. Cada persona se hará responsable del uso adecuado de cada uno de los implementos de seguridad entregados, debiendo mantener estos limpios y en buen estado de conservación.
4. El personal del CD-LV deberá colocarse los implementos de seguridad antes de iniciar su jornada laboral y al finalizar el día deberá dejarlos en sus respectivos Lockers (Los implementos de seguridad no podrán ser retirados del CD-LV).

	<b>PROCEDIMIENTO BASICO DE OPERACIÓN</b>	<b>CODIGO: PRO-UEPP</b> <b>VERSION: 1</b> <b>FECHA: 01/09/2016</b>
	<b>USO DE EQUIPOS DE PROTECCIÓN PERSONAL</b>	

5. El uso de la faja lumbar se restringe al levantamiento de cajas, es decir el operario deberá colocarse la faja permanentemente pero solo será ajustada cuando se necesite levantar cajas y/o bultos. Se aclara además que la faja lumbar no es un EPP, sino que ayuda a una correcta postura antes del levantamiento manual de cargas.
6. Para las actividades realizadas en los niveles superiores a 1.80 mt. de altura se deberá usar la canastilla de seguridad y el operario se deberá colocar el arnés de seguridad el que deberá ser anclado al equipo de elevación (apilador o montacargas).
7. La empresa sólo entregará guantes de protección (nitrilo) y respirador (3M) a los trabajadores que pertenezcan al área de estampado.

#### V.- INCUMPLIMIENTOS

En caso en el que el personal de la empresa incumpla con el uso y/o mantenimiento de los equipos de protección personal, el supervisor de seguridad y/o los miembros del comité de seguridad y salud en el trabajo deberán de amonestar al personal que incumplió el procedimiento de seguridad. Ver procedimiento de amonestación PRO-AS55.

#### VI.- ANEXOS

Ninguno.

	DESCRIPCIÓN	FIRMA	FECHA
<b>ELABORADO POR:</b>	Supervisor de Seguridad y Salud en el Trabajo		
<b>REVISADO POR:</b>	Comité de Seguridad y Salud en el Trabajo		
<b>APROBADO POR:</b>	Comité de Seguridad y Salud en el Trabajo		

## Anexo 34: Procedimientos por infringir las disposiciones del RISST y 5'S

Página 1 de 2

 <b>Unico sport</b> <small>HAS QUI PASE</small>	<b>PROCEDIMIENTO BASICO DE OPERACIÓN</b>	CODIGO: PRO-PPILDDR5 VERSION: 1 FECHA: 01/09/2016
	<b>PROCEDIMIENTO POR INFRINGIR LAS DISPOSICIONES DEL RISST Y 5S</b>	

**I.- OBJETIVO**

Asegurar el fiel cumplimiento de las disposiciones establecidas por el RISST y 5S, de forma que los trabajadores modifiquen su conducta.

**II.- DEFINICIONES**

**Papeleta de infracción a las reglas y/o normas establecidas.** De ahora en adelante "PAPELETA", formato donde se describe la infracción cometida contra las disposiciones dictadas por el RISST y 5S. **Disposiciones del RISST y 5S.** Son aquellas reglas y/o normas que se establecen a partir de la implementación de RISST y las 5s.

**III.- ALCANCES Y RESPONSABILIDADES**

Todo el personal de la Empresa.

**IV.- PROCEDIMIENTO**

N°	Actividad	Descripción
1	<b>Determinar la infracción y/o falta</b>	Determinar la infracción y/o falta cometida por el trabajador.
2	<b>Conversación del trabajador sobre la infracción y/o falta</b>	Conversar con el trabajador haciendo notar aspectos positivos y converse sobre la infracción y/o falta, tratando de que el trabajador sea quien se de cuenta de su error y de las consecuencias que podría ocurrir.
3	<b>Registrar en la papeleta</b>	Registrar la falta y/o infracción en la PAPELETA
4	<b>Hacer firmar la papeleta por trabajador</b>	Hacer firmar al trabajador la PAPELETA de infracción, como medida de aceptación de la falta cometida.
5	<b>Agradecer el tiempo</b>	Agradezca el tiempo dado por el trabajador.
6	<b>Enviar la papeleta a RRHH</b>	Enviar el original de la PAPELETA área de Recursos Humanos para que se evalúe la falta cometida e imponga la sanción correspondiente.
7	<b>Adjuntar la papeleta personal</b>	Adjuntar dicha PAPELETA al file personal del infractor.
8	<b>Entregar las copias</b>	Entregar 01 copia al trabajador, otra al que emite la sanción y la tercera copia se quedará en poder del Jefe Inmediato.

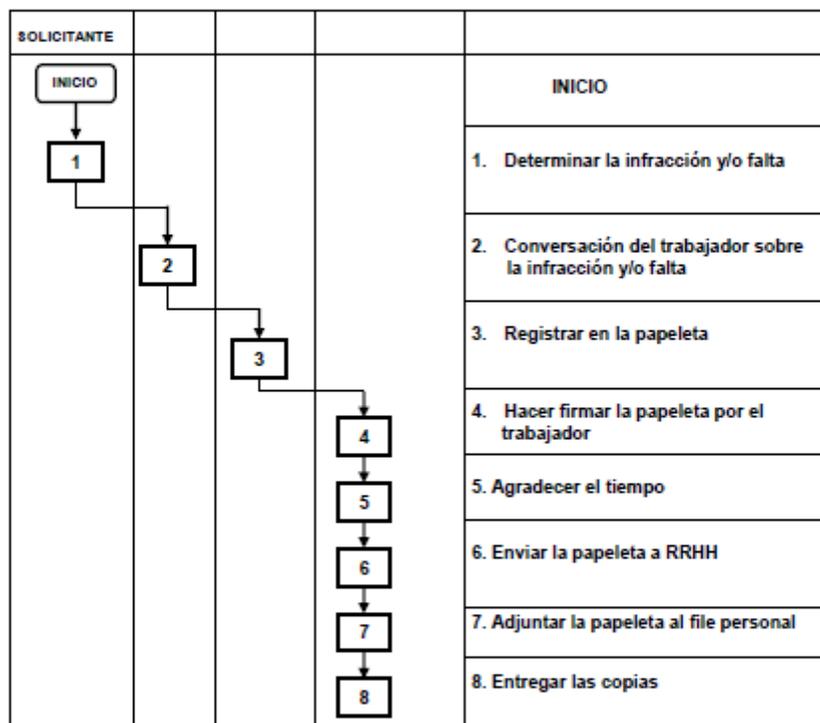
**V.- INCUMPLIMIENTOS**

En caso en el que el personal de la empresa incumpla con colaborar en la adjudicación de una amonestación, el responsable de aplicar la amonestación se comunicará de manera inmediata con el jefe de área para que tome las medidas correctivas del caso.

	<b>PROCEDIMIENTO BASICO DE OPERACIÓN</b>	CODIGO: PRO-PPILDDR5 VERSION: 1 FECHA: 01/09/2016
	<b>PROCEDIMIENTO POR INFRINGIR LAS DISPOSICIONES DEL RISST Y 5S</b>	

## VI.- ANEXOS

Diagrama de Flujo del Procedimiento



	DESCRIPCIÓN	FIRMA	FECHA
ELABORADO POR:	Supervisor de Seguridad y Salud en el Trabajo		
REVISADO POR:	Comité de Seguridad y Salud en el Trabajo		
APROBADO POR:	Comité de Seguridad y Salud en el Trabajo		

## Anexo 35: Reglamento interno de seguridad y salud en el trabajo

<p style="text-align: center;"> <b>REGLAMENTO INTERNO DE SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO</b> <b>LINEA SPORT E.I.R.L.</b></p> <p><b>CAPÍTULO I.- RESUMEN EJECUTIVO (PÁG.1)</b></p> <p><b>CAPÍTULO II.- OBJETIVOS, ALCANCE, TERMINOLOGIA (PÁG.1)</b> 2.1 OBJETIVOS 2.2 ALCANCE 2.3 TERMINOLOGIA</p> <p><b>CAPÍTULO III.- LIDERAZGO, COMPROMISO Y POLITICA DE SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO (PÁG.11)</b> 3.1 LIDERAZGO Y COMPROMISO 3.2 POLITICA DE SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO</p> <p><b>CAPÍTULO IV.- ATRIBUCIONES Y OBLIGACIONES (PÁG.13)</b> 4.1 ATRIBUCIONES Y OBLIGACIONES DEL EMPLEADOR 4.2 ATRIBUCIONES Y OBLIGACIONES DE LOS TRABAJADORES Y TERCEROS 4.2.1 NORMAS DE CONDUCTA PERSONAL 4.2.2 SANCIONES 4.2.3 RECONOCIMIENTOS 4.3 ATRIBUCIONES Y OBLIGACIONES DEL COMITE DE SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO. 4.4 ATRIBUCIONES Y OBLIGACIONES DE LOS GERENTES Y JEFES DE AREA 4.5 ATRIBUCIONES Y OBLIGACIONES DE LOS SUPERVISORES 4.6 ATRIBUCIONES Y OBLIGACIONES DEL SUPERVISOR DE SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL 4.7 ATRIBUCIONES Y OBLIGACIONES DEL SUPERVISOR DE SEGURIDAD DE PLANTAS ANEXAS 4.8 ATRIBUCIONES Y OBLIGACIONES DE LA UNIDAD ENCARGADA DE LA SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL 4.9 ATRIBUCIONES Y OBLIGACIONES DE LAS EMPRESAS QUE BRINDAN SERVICIOS 4.10 PROGRAMAS, DOCUMENTACION, CONTROL Y MEJORA CONTINUA 4.10.1 PROGRAMA ANUAL DE SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO 4.10.2 INVESTIGACION DE PELIGROS Y EVALUACION DE RIESGOS (IPER) 4.10.3 MAPA DE RIESGOS 4.10.4 REGISTROS DEL SISTEMA DE GESTION 4.10.5 SUPERVISION Y EVALUACION DEL SISTEMA DE GESTION 4.10.6 ACCIONES PARA LA MEJORA CONTINUA</p> <p><b>CAPÍTULO V.- ESTÁNDARES DE SEGURIDAD Y SALUD EN LAS OPERACIONES (PÁG.21)</b> 5.1 DISPOSICIONES GENERALES DE SEGURIDAD EN PLANTA DE PRODUCCION 5.2 RESGUARDOS EN MAQUINARIAS 5.2.1 CONDICIONES GENERALES</p>	<p style="text-align: center;"></p> <p>5.2.2 RESGUARDO EN MOTORES ELECTRICOS 5.2.3 RESGUARDO EN SISTEMAS DE EXTRACCION DE FUERZA 5.3 EQUIPOS DE PROTECCION PERSONAL (EPP) 5.3.1 CONDICIONES GENERALES 5.3.2 PROTECCION DE CABEZA 5.3.3 PROTECCION DE OJOS Y CARA 5.3.4 PROTECCION DE BRAZOS Y MANOS 5.3.5 PROTECCION DE PIES Y PIERNAS 5.3.6 PROTECCION DEL SISTEMA RESPIRATORIO 5.3.7 PROTECCION DE LOS OIDOS 5.3.8 ROPA DE TRABAJO 5.3.9 EQUIPO PARA TRABAJOS EN ALTURA 5.4 MEDIDAS ESPECIFICAS DE HIGIENE EN LOCALES DE PLANTA 5.4.1 ILUMINACION Y COLORES 5.4.2 NIVEL DE RUIDO 5.4.3 TEMPERATURA Y VENTILACION</p> <p><b>CAPITULO VI.- ESTANDARES DE SEGURIDAD Y SALUD EN AREAS ADMINISTRATIVAS Y OFICINAS (PÁG.43)</b> 6.1 CONDICIONES DE ILUMINACION 6.2 CONDICIONES AMBIENTALES 6.3 LIMPIEZA DEL AREA 6.4 NORMAS GENERALES 6.5 SEGURIDAD CON EL MOBILIARIO 6.6 SEGURIDAD EN EL USO DE UTILES DE OFICINA 6.7 SEGURIDAD EN EL USO DE LA ENERGIA ELECTRICA 6.8 SEGURIDAD EN EL USO DE ESCALERAS 6.9 SEGURIDAD ERGONOMICA 6.10 SEGURIDAD EN EL USO DE LA PC</p> <p><b>CAPITULO VII.- ESTANDARES DE SEGURIDAD EN LAS INSTALACIONES ELECTRICAS (PÁG.45)</b> 7.1 CONDICIONES DE LA INSTALACION 7.2 HERRAMIENTAS MANUALES 7.3 APARATOS MANUALES DE SOLDADURA POR ARCO 7.4 PELIGROS EN EL USO DE LA ENERGIA ELECTRICA 7.4.1 CONTACTO DIRECTO 7.4.2 CONTACTO INDIRECTO 7.5 MEDIDAS DE SEGURIDAD CONTRA CONTACTOS DIRECTOS 7.5.1 DISTANCIAS MINIMAS 7.5.2 INTERPOSICION DE OBSTACULOS 7.5.3 RECUBRIMIENTOS 7.6 MEDIDAS DE SEGURIDAD CONTRA CONTACTOS INDIRECTOS 7.6.1 PUESTA A TIERRA</p> <p><b>CAPITULO VIII.- ESTANDARES POR ACCIDENTES DE TRABAJO Y ENFERMEDADES OCUPACIONALES (PÁG.47)</b> 8.1 ACCIDENTES DE TRABAJO 8.1.1 FACTORES TECNICOS Y HUMANOS EN LAS CAUSAS DE LOS ACCIDENTES 8.1.2 NOTIFICACION DE ACCIDENTES 8.1.3 INVESTIGACION DE ACCIDENTES 8.1.4 ESTADISTICAS DE ACCIDENTES DE TRABAJO 8.2 ENFERMEDADES OCUPACIONALES</p>
1	2



- 8.2.1 EXÁMENES MÉDICOS
- 8.2.2 INVESTIGACIÓN Y ESTADÍSTICA DE LAS ENFERMEDADES OCUPACIONALES
- 8.3 REGISTRO DE LOS ACCIDENTES DE TRABAJO Y ENFERMEDADES OCUPACIONALES

#### CAPÍTULO IX.- PREPARACIÓN Y RESPUESTA A EMERGENCIAS (PÁG.52)

- 9.1 TÉRMINOS Y DEFINICIONES
- 9.2 ORGANIZACIÓN DE EMERGENCIA
- 9.2.1 UNIDADES INTERNAS – FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES
- 9.3 PREVENCIÓN Y PROTECCIÓN CONTRA INCENDIOS
- 9.4 PROTECCIÓN EN MOVIMIENTOS SÍSMICOS
- 9.5 SISTEMAS DE ALARMAS Y SIMULACROS DE INCENDIOS Y/O SISMOS
- 9.6 SEÑALES DE SEGURIDAD
- 9.7 ESTÁNDARES DE EMERGENCIA PARA TODO EL PERSONAL

ANEXO 1 (PÁG.61)

ANEXO 2 (PÁG.62)



## REGLAMENTO INTERNO DE SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO DE LINEA SPORT E.I.R.L.

### CAPÍTULO I RESUMEN EJECUTIVO

Nuestra empresa, LINEA SPORT E.I.R.L. dedicada a la confección y comercialización de prendas deportivas, cuenta con trabajadores que laboran en un solo turno de trabajo. Nuestra sede principal tiene edificaciones que corresponden al área administrativa y almacenes. Está ubicada en la Jr. Chaves Tueros 172, urbanización Apolo, La Victoria.

### CAPÍTULO II OBJETIVOS, ALCANCE, TERMINOLOGÍA

#### 2.1 OBJETIVOS

**Artículo N°1.-** El presente Reglamento tiene por objeto dictar las normas y disposiciones pertinentes para su aplicación en la prevención de accidentes y enfermedades ocupacionales derivadas de la actividad que realiza la empresa, con miras a:

- a. Garantizar las condiciones de seguridad de los trabajadores y terceros en general en todo lugar de la empresa en que éstos desarrollen su actividad laboral, eliminando y reduciendo los riesgos, a fin de prevenir los accidentes de trabajo y las enfermedades ocupacionales.
- b. Promover una cultura de prevención de riesgos laborales en los trabajadores, proveedores, contratistas y todos aquellos que presten servicios en relación con la empresa, con el fin de garantizar las condiciones de seguridad y salud en el trabajo.
- c. Propiciar el mejoramiento continuo de las condiciones de seguridad, salud y medio ambiente de trabajo, a fin de prevenir y evitar daños a la salud, a las instalaciones o a los procesos, en las diferentes actividades ejecutadas facilitando la identificación de los peligros y riesgos existentes, su evaluación, control y corrección.
- d. Proteger las instalaciones y propiedad de la empresa con el objeto de garantizar la sustentabilidad, desarrollo de ésta y la fuente de trabajo.
- e. Obtener todas las ventajas derivadas de un adecuado nivel de seguridad.

#### 2.2 ALCANCE

**Artículo N°2.-** El presente Reglamento es de aplicación en todas las actividades, servicios y procesos que realizan los trabajadores (y terceros) de LINEA SPORT E.I.R.L. en su centro o lugar de trabajo. Asimismo, establece las funciones y responsabilidades que con relación a la seguridad y salud en el trabajo, deben cumplir todos los trabajadores, contratistas, clientes, proveedores, visitantes y otros cuando se encuentren en nuestras instalaciones.

#### 2.3 TERMINOLOGÍA

**Artículo N°3.-** Para los efectos del presente reglamento se entenderá por:

**Accidente de Trabajo (AT):** Todo suceso repentino que sobrevenga por causa o con ocasión del trabajo y que produzca en el trabajador una lesión orgánica, una perturbación funcional, una

### Anexo 36: ROI – Evaluaciones

La evaluación de cada puesto se realiza como el seguimiento del GTH 360°, el cual alimenta con las competencias correspondientes para cada puesto además del valor esperado que debe tener cada competencia en el puesto de trabajo. Se tomó como el costo de capacitar a la sumas de todos los costos que incurren por capacitar y dividirlo entre el total de competencias.

#### Evaluación de Gerencias Principales

La siguiente evaluación es de Gerencia de producción en cual está a cargo Karla Valle y los resultados ROI se presentan a continuación.

EVALUACIÓN								
Nivel:		Gerencia principales						
Colaborador:		Karla Valle Arias --- 4000						
N°	Competencias (10)	E. Actual			Costo Capacitar	E. con Capacitación		
		Real (49.95)	Esperado (68.30)	Brecha (-18.35)		Real (77.75)	Esperado (63.80)	Brecha (0.00)
1	Aprendizaje continuo	5.40	4.50	0.90	10.99	6.13		
2	Autocontrol	7.50	8.50	-1.00	10.99	9.13	8.50	0.63
3	Busqueda de informacion	4.40	6.80	-2.40	10.99	6.98	6.80	0.18
4	Calidad del trabajo	5.15	7.00	-1.85	10.99	7.34	7.00	0.34
5	Capacidad de planificacion y organizacion	5.40	7.20	-1.80	10.99	8.70	7.20	1.50
6	Comunicación	4.80	8.50	-3.70	10.99	8.88	8.50	0.38
7	Habilidad analitica	5.50	6.80	-1.30	10.99	8.00	6.80	1.20
8	Liderazgo	4.80	7.00	-2.20	10.99	8.75	7.00	1.75
9	Modalidades de contacto	3.80	7.00	-3.20	10.99	7.10	7.00	0.10
10	Orientacion a los resultados	3.20	5.00	-1.80	10.99	6.75	5.00	1.75

Figura 205: Evaluación de Karla Valle  
Adaptado por el autor de la empresa LINEA SPORT EIRL, 2016.

La siguiente evaluación es de Gerencia de ventas en cual está a cargo Licett Valle y los resultados ROI se presentan a continuación:

**EVALUACIÓN**

Nivel: Gerencia principales

Colaborador: Lizeth Valle Arias --- 4000

Nº	Competencias (14)	E. Actual			Costo Capacitar	E. con Capacitación		
		Real (84.70)	Esperado (93.16)	Brecha (-8.46)		Real (105.54)	Esperado (71.47)	Brecha (0.00)
1	Adaptabilidad al Cambio	6.80	7.50	-0.70	10.99	7.65	7.50	0.15
2	Apoyo a los compañeros	6.50	5.88	0.63	10.99	6.79		
3	Autocontrol	4.50	4.38	0.13	10.99	5.90		
4	Busqueda de informacion	5.00	6.75	-1.75	10.99	6.98	6.75	0.23
5	Calidad del trabajo	6.80	5.50	1.30	10.99	7.10		
6	Capacidad de planificacion y organización	4.50	5.25	-0.75	10.99	5.78	5.25	0.53
7	Colaboracion	7.20	5.94	1.26	10.99	7.56		
8	Comunicación	7.00	7.63	-0.63	10.99	8.84	7.63	1.22
9	Desarrollo del equipo	6.50	6.63	-0.13	10.99	7.67	6.63	1.05
10	Franqueza - Confiabilidad - Integridad	6.20	8.00	-1.80	10.99	9.32	8.00	1.32
11	Iniciativa	4.50	6.72	-2.22	10.99	7.44	6.72	0.72
12	Liderazgo	7.00	7.63	-0.63	10.99	8.23	7.63	0.61
13	Modalidades de contacto	7.20	7.50	-0.30	10.99	8.15	7.50	0.65
14	Orientacion al cliente	5.00	7.88	-2.88	10.99	8.13	7.88	0.26

Figura 206: Evaluación de Licett Valle  
Adaptado por el autor de la empresa LINEA SPORT EIRL, 2016.

### Evaluación de Jefes de Áreas

La siguiente evaluación es del Área de Administración en cual está a cargo Jimmy Valle y los resultados ROI se presentan a continuación:

**EVALUACIÓN**

Nivel: Jefes de areas

Colaborador: Jimmy Valle Arias --- 2000

Nº	Competencias (13)	E. Actual			Costo Capacitar	E. con Capacitación		
		Real (73.22)	Esperado (82.20)	Brecha (-8.98)		Real (107.94)	Esperado (66.00)	Brecha (0.00)
1	Adaptabilidad al Cambio	5.25	7.00	-1.75	10.99	7.65	7.00	0.65
2	Aprendizaje continuo	5.75	4.50	1.25	10.99	8.31		
3	Autocontrol	7.13	7.60	-0.48	10.99	8.85	7.60	1.25
4	Busqueda de informacion	3.63	5.00	-1.37	10.99	7.53	5.00	2.53
5	Calidad del trabajo	5.88	6.80	-0.92	10.99	7.46	6.80	0.66
6	Capacidad de planificacion y organización	6.88	7.00	-0.13	10.99	8.35	7.00	1.35
7	Comunicación	7.50	7.20	0.30	10.99	9.34		
8	Desarrollo del equipo	6.25	7.50	-1.25	10.99	8.21	7.50	0.71
9	Habilidad analitica	4.25	6.80	-2.55	10.99	9.31	6.80	2.51
10	Iniciativa	5.25	4.50	0.75	10.99	7.41		
11	Liderazgo	5.38	6.80	-1.42	10.99	8.12	6.80	1.32
12	Modalidades de contacto	6.38	7.00	-0.62	10.99	9.30	7.00	2.30
13	Orientacion a los resultados	3.70	4.50	-0.80	10.99	8.10	4.50	3.60

Figura 207: Evaluación de Jimmy Valle  
Adaptado por el autor de la empresa LINEA SPORT EIRL, 2016.

La siguiente evaluación es de Jefe de Almacén en cual está a cargo Jaime Valle y los resultados ROI se presentan a continuación:

**EVALUACIÓN**

Nivel: Jefes de areas

Colaborador: Jaime Valle Arias --- 2000

Nº	Competencias (13)	E. Actual			Costo Capacitar	E. con Capacitación		
		Real (68.78)	Esperado (75.10)	Brecha (-6.33)		Real (99.00)	Esperado (49.00)	Brecha (0.00)
1	Adaptabilidad al Cambio	5.38	6.50	-1.12	10.99	7.12	6.50	0.62
2	Apoyo a los compañeros	5.38	6.20	-0.82	10.99	7.23	6.20	1.03
3	Autocontrol	5.38	4.50	0.88	10.99	7.12		
4	Busqueda de informacion	4.38	5.00	-0.62	10.99	8.80	5.00	3.80
5	Calidad del trabajo	6.13	6.00	0.13	10.99	7.50		
6	Capacidad de planificacion y organización	5.13	4.50	0.63	10.99	6.67		
7	Comunicación	5.38	6.80	-1.42	10.99	7.87	6.80	1.07
8	Desarrollo del equipo	6.50	6.50	0.00	10.99	7.34		
9	Franqueza - Confiabilidad - Integridad	5.50	6.20	-0.70	10.99	9.56	6.20	3.36
10	Iniciativa	5.19	4.60	0.59	10.99	7.60		
11	Liderazgo	5.12	7.00	-1.88	10.99	7.32	7.00	0.32
12	Modalidades de contacto	6.13	6.80	-0.68	10.99	8.54	6.80	1.74
13	Orientacion a los resultados	3.19	4.50	-1.31	10.99	6.32	4.50	1.82

Figura 208: Evaluación de Jaime Valle  
Adaptado por el autor de la empresa LINEA SPORT EIRL, 2016.

La siguiente evaluación es de Jefe de Producción en cual está a cargo Alan Maldonado y los resultados ROI se presentan a continuación:

**EVALUACIÓN**

Nivel: Jefes de areas

Colaborador: Alan Maldonado --- 1500

Nº	Competencias (16)	E. Actual			Costo Capacitar	E. con Capacitación		
		Real (88.19)	Esperado (98.80)	Brecha (-10.62)		Real (130.99)	Esperado (65.60)	Brecha (0.00)
1	Adaptabilidad al Cambio	5.38	6.80	-1.42	10.99	8.34	6.80	1.54
2	Apoyo a los compañeros	4.60	6.50	-1.90	10.99	8.21	6.50	1.71
3	Autocontrol	4.38	4.60	-0.22	10.99	8.12	4.60	3.52
4	Busqueda de informacion	5.13	5.00	0.13	10.99	8.67		
5	Calidad del trabajo	6.40	7.40	-1.00	10.99	9.42	7.40	2.02
6	Capacidad de planificacion y organización	4.88	5.00	-0.12	10.99	7.43	5.00	2.43
7	Colaboracion	5.28	7.20	-1.92	10.99	8.54	7.20	1.34
8	Comunicación	4.38	7.00	-2.62	10.99	7.98	7.00	0.98
9	Credibilidad tecnica	6.50	5.00	1.50	10.99	9.34		
10	Desarrollo del equipo	5.25	6.80	-1.55	10.99	7.25	6.80	0.45
11	Franqueza - Confiabilidad - Integridad	6.88	6.70	0.18	10.99	7.89		
12	Iniciativa	5.12	4.50	0.62	10.99	7.76		
13	Liderazgo	7.63	7.00	0.63	10.99	8.21		
14	Modalidades de contacto	5.25	7.20	-1.95	10.99	7.67	7.20	0.47
15	Orientacion a los resultados	5.25	5.00	0.25	10.99	7.81		
16	Tolerancia a la presion	5.88	7.10	-1.22	10.99	8.34	7.10	1.24

Figura 209: Evaluación de Alan  
Adaptado por el autor de la empresa LINEA SPORT EIRL, 2016.

## Evaluación de Asistencia de Áreas

La siguiente evaluación es de Asistencia de Administración en cual está a cargo Ángel Maldonado y los resultados ROI se presentan a continuación:

EVALUACIÓN								
Nivel:		Asistencia de area						
Colaborador:		Angel Maldonado --- 1000						
Nº	Competencias (11)	E. Actual			Costo Capacitar	E. con Capacitación		
		Real (65.82)	Esperado (59.50)	Brecha (6.32)		Real (77.93)	Esperado (20.50)	Brecha (0.00)
1	Adaptabilidad al Cambio	8.25	7.00	1.25	10.99	8.45		
2	Apoyo a los compañeros	7.75	6.70	1.05	10.99	7.87		
3	Busqueda de informacion	6.38	4.50	1.88	10.99	7.34		
4	Calidad del trabajo	5.63	7.20	-1.57	10.99	7.54	7.20	0.34
5	Capacidad de planificacion y organizacion	6.00	4.50	1.50	10.99	6.45		
6	Comunicación	4.88	6.00	-1.12	10.99	6.67	6.00	0.67
7	Habilidad analitica	4.63	4.80	-0.17	10.99	6.32	4.80	1.52
8	Iniciativa	2.30	2.50	-0.20	10.99	5.34	2.50	2.84
9	Orientacion a los resultados	6.13	4.50	1.63	10.99	6.43		
10	Tolerancia a la presion	7.50	7.00	0.50	10.99	7.87		
11	Trabajo en equipo	6.38	4.80	1.58	10.99	7.65		

Figura 210: Evaluación de Ángel Maldonado  
Adaptado por el autor de la empresa LINEA SPORT EIRL, 2016.

La siguiente evaluación es de Asistencia de Almacén en cual está a cargo Jhonatan y los resultados ROI se presentan a continuación:

EVALUACIÓN								
Nivel:		Asistencia de area						
Colaborador:		Jhonatan --- 1000						
Nº	Competencias (13)	E. Actual			Costo Capacitar	E. con Capacitación		
		Real (68.68)	Esperado (75.90)	Brecha (-7.22)		Real (94.18)	Esperado (50.40)	Brecha (0.00)
1	Adaptabilidad al Cambio	5.15	6.50	-1.35	10.99	7.23	6.50	0.73
2	Apoyo a los compañeros	5.25	6.40	-1.15	10.99	7.34	6.40	0.94
3	Autocontrol	5.63	5.00	0.63	10.99	7.12		
4	Busqueda de informacion	4.20	4.50	-0.30	10.99	7.54	4.50	3.04
5	Calidad del trabajo	5.75	5.50	0.25	10.99	6.90		
6	Comunicación	5.25	6.80	-1.55	10.99	7.42	6.80	0.62
7	Desarrollo del equipo	5.13	6.50	-1.37	10.99	6.87	6.50	0.37
8	Franqueza - Confiabilidad - Integridad	6.63	6.00	0.63	10.99	7.12		
9	Iniciativa	5.31	4.50	0.81	10.99	5.76		
10	Liderazgo	5.75	6.50	-0.75	10.99	7.24	6.50	0.74
11	Modalidades de contacto	4.50	6.40	-1.90	10.99	7.18	6.40	0.78
12	Orientacion a los resultados	4.88	4.50	0.38	10.99	7.83		
13	Tolerancia a la presion	5.25	6.80	-1.55	10.99	8.63	6.80	1.83

Figura 211: Evaluación de Jhonatan  
Adaptado por el autor de la empresa LINEA SPORT EIRL, 2016.

La siguiente evaluación es de Asistencia de Almacén (Recepción) en cual está a cargo Edwin y los resultados ROI se presentan a continuación:

**EVALUACIÓN**

Nivel: Asistencia de area

Colaborador: Edwin --- 1000

Nº	Competencias (11)	E. Actual			Costo Capacitar	E. con Capacitación		
		Real (59.88)	Esperado (64.20)	Brecha (-4.33)		Real (78.96)	Esperado (43.20)	Brecha (0.00)
1	Adaptabilidad al Cambio	6.00	6.50	-0.50	10.99	7.21	6.50	0.71
2	Apoyo a los compañeros	5.25	6.20	-0.95	10.99	8.21	6.20	2.01
3	Busqueda de informacion	4.50	5.00	-0.50	10.99	6.28	5.00	1.28
4	Calidad del trabajo	6.13	6.00	0.13	10.99	6.83		
5	Comunicación	5.00	6.50	-1.50	10.99	7.61	6.50	1.11
6	Desarrollo del equipo	5.13	6.00	-0.88	10.99	7.95	6.00	1.95
7	Franqueza - Confiabilidad - Integridad	7.00	6.10	0.90	10.99	7.84		
8	Iniciativa	5.00	4.40	0.60	10.99	6.20		
9	Liderazgo	5.75	6.50	-0.75	10.99	7.39	6.50	0.89
10	Modalidades de contacto	4.75	6.50	-1.75	10.99	7.21	6.50	0.71
11	Orientacion a los resultados	5.38	4.50	0.88	10.99	6.23		

Figura 212: Evaluación de Edwin  
Adaptado por el autor de la empresa LINEA SPORT EIRL, 2016.

La siguiente evaluación es de Asistencia de Almacén (Despacho) en cual está a cargo Oscar y los resultados ROI se presentan a continuación:

**EVALUACIÓN**

Nivel: Asistencia de area

Colaborador: Oscar --- 1000

Nº	Competencias (11)	E. Actual			Costo Capacitar	E. con Capacitación		
		Real (66.63)	Esperado (64.20)	Brecha (2.43)		Real (80.26)	Esperado (32.00)	Brecha (0.00)
1	Adaptabilidad al Cambio	5.75	6.50	-0.75	10.99	7.37	6.50	0.87
2	Apoyo a los compañeros	6.25	6.20	0.05	10.99	6.65		
3	Busqueda de informacion	7.38	5.00	2.38	10.99	8.13		
4	Calidad del trabajo	5.50	6.00	-0.50	10.99	7.43	6.00	1.43
5	Comunicación	6.00	6.50	-0.50	10.99	6.57	6.50	0.07
6	Desarrollo del equipo	6.38	6.00	0.38	10.99	7.12		
7	Franqueza - Confiabilidad - Integridad	7.25	6.10	1.15	10.99	8.14		
8	Iniciativa	5.63	4.40	1.23	10.99	6.13		
9	Liderazgo	4.88	6.50	-1.63	10.99	7.54	6.50	1.04
10	Modalidades de contacto	5.25	6.50	-1.25	10.99	7.35	6.50	0.85
11	Orientacion a los resultados	6.38	4.50	1.88	10.99	7.82		

Figura 213: Evaluación de Oscar  
Adaptado por el autor de la empresa LINEA SPORT EIRL, 2016.

La siguiente evaluación es de Asistencia de Ventas en cual está a cargo Jeny y los resultados ROI se presentan a continuación:

<b>EVALUACIÓN</b>								
Nivel:		Asistencia de area						
Colaborador:		Yenni --- 1000						
Nº	Competencias (13)	E. Actual			Costo Capacitar	E. con Capacitación		
		Real (82.78)	Esperado (78.40)	Brecha (4.38)		Real (96.80)	Esperado (50.70)	Brecha (0.00)
1	Adaptabilidad al Cambio	5.83	6.50	-0.67	10.99	7.23	6.50	0.73
2	Apoyo a los compañeros	5.82	6.20	-0.38	10.99	7.60	6.20	1.40
3	Busqueda de informacion	7.00	4.50	2.50	10.99	7.25		
4	Calidad del trabajo	6.00	6.50	-0.50	10.99	7.53	6.50	1.03
5	Colaboracion	7.50	7.20	0.30	10.99	7.94		
6	Comunicación	6.33	7.00	-0.67	10.99	7.64	7.00	0.64
7	Desarrollo del equipo	7.50	6.50	1.00	10.99	8.31		
8	Franqueza - Confiabilidad - Integridad	5.50	6.20	-0.70	10.99	7.45	6.20	1.25
9	Iniciativa	3.79	4.50	-0.71	10.99	5.32	4.50	0.82
10	Modalidades de contacto	6.84	7.00	-0.16	10.99	7.85	7.00	0.85
11	Orientacion al cliente	7.50	5.00	2.50	10.99	7.79		
12	Tolerancia a la presion	6.17	6.80	-0.63	10.99	7.65	6.80	0.85
13	Trabajo en equipo	7.00	4.50	2.50	10.99	7.23		

Figura 214: Evaluación de Jenny  
Adaptado por el autor de la empresa LINEA SPORT EIRL, 2016.

### Anexo 37: Sistema de gestión de LINEA SPORT E.I.R.L.

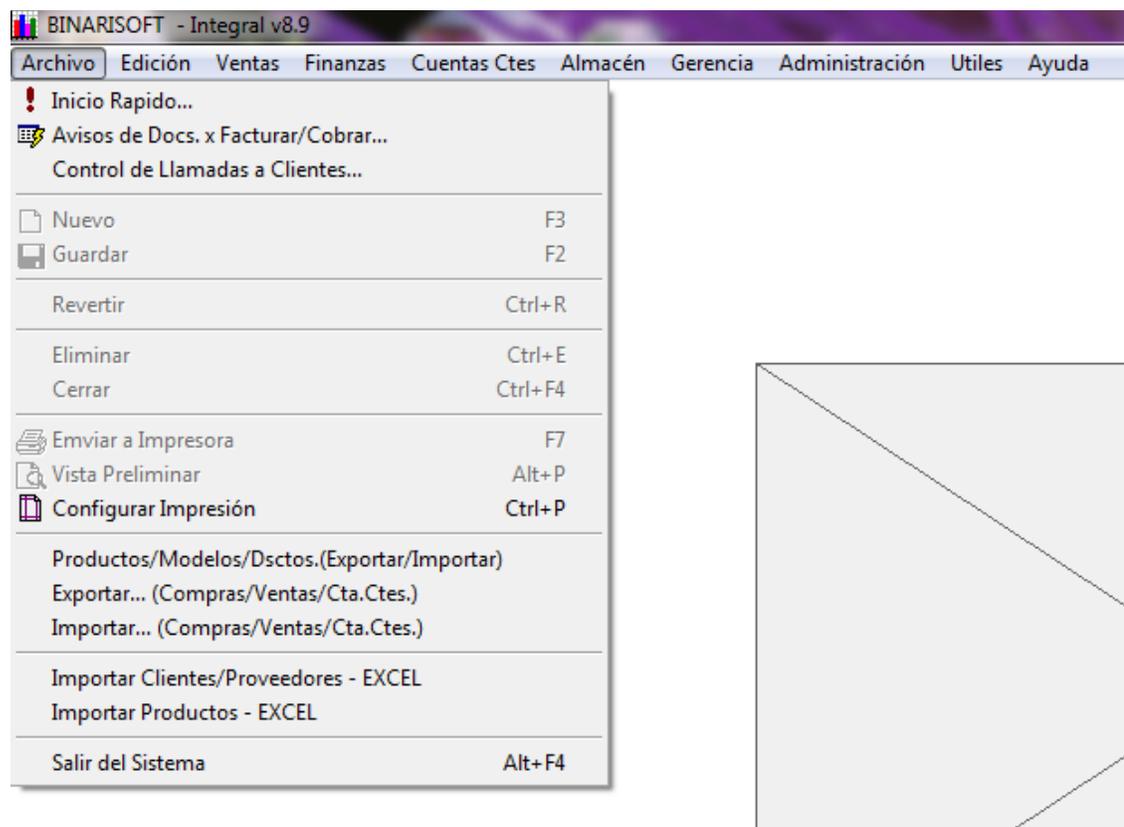


Figura 215: Módulo archivo del software BINARISOFT  
Adaptado por el autor de la empresa LINEA SPORT EIRL, 2016

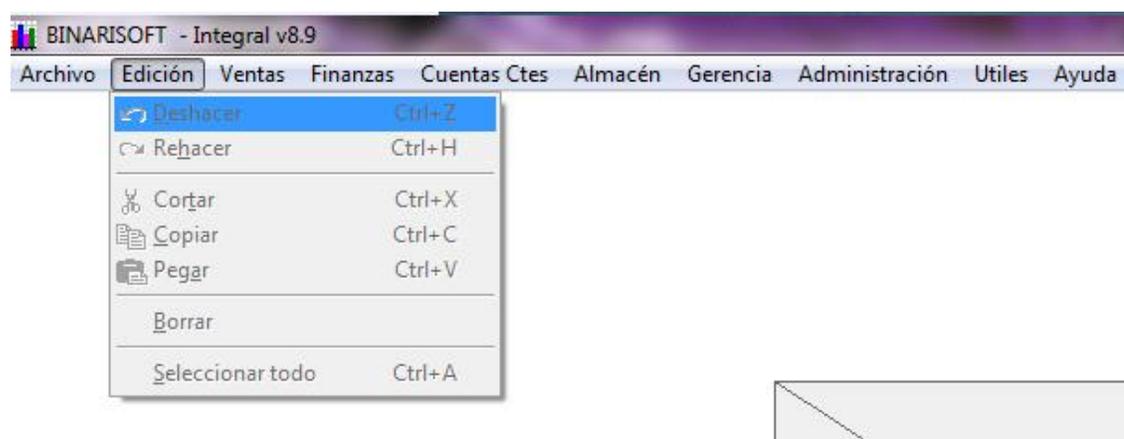


Figura 216: Módulo edición del software BINARISOFT  
Adaptado por el autor de la empresa LINEA SPORT EIRL, 2016

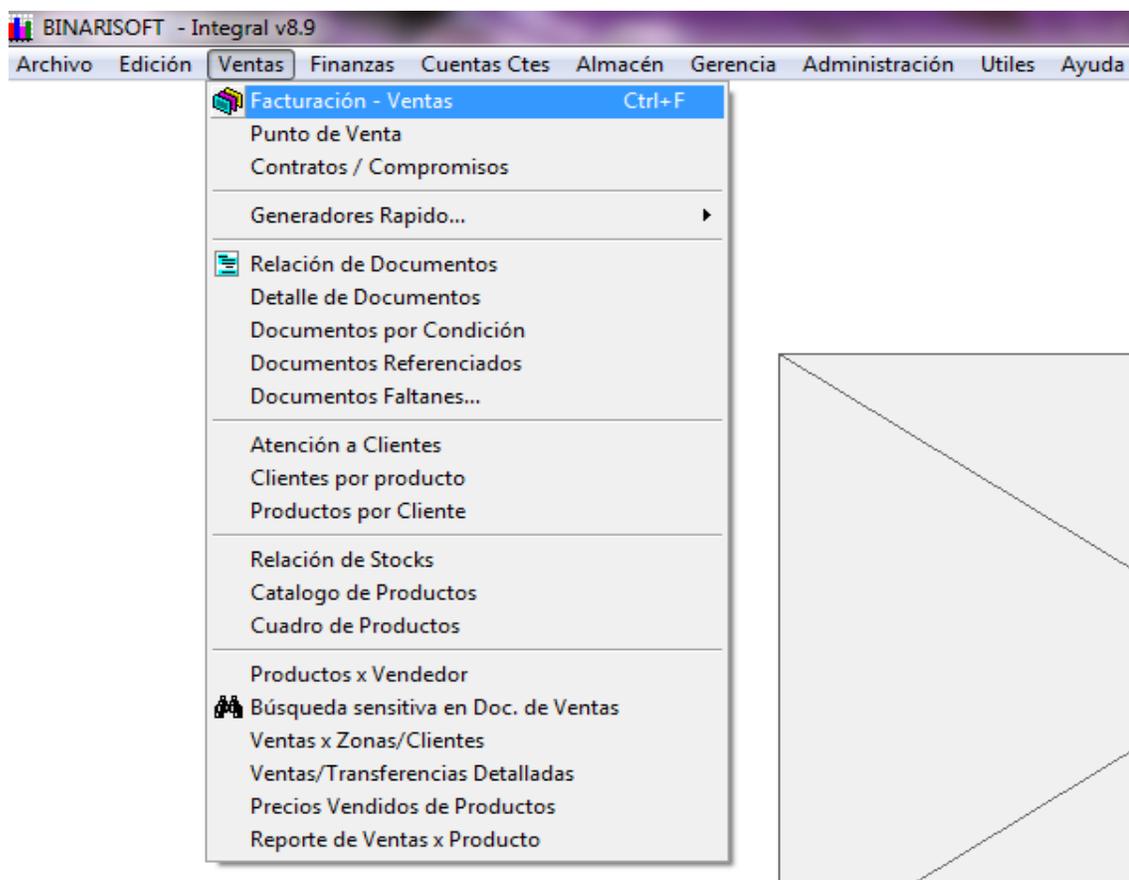


Figura 217: Módulo Ventas del software BINARISOFT  
Adaptado por el autor de la empresa LINEA SPORT EIRL, 2016

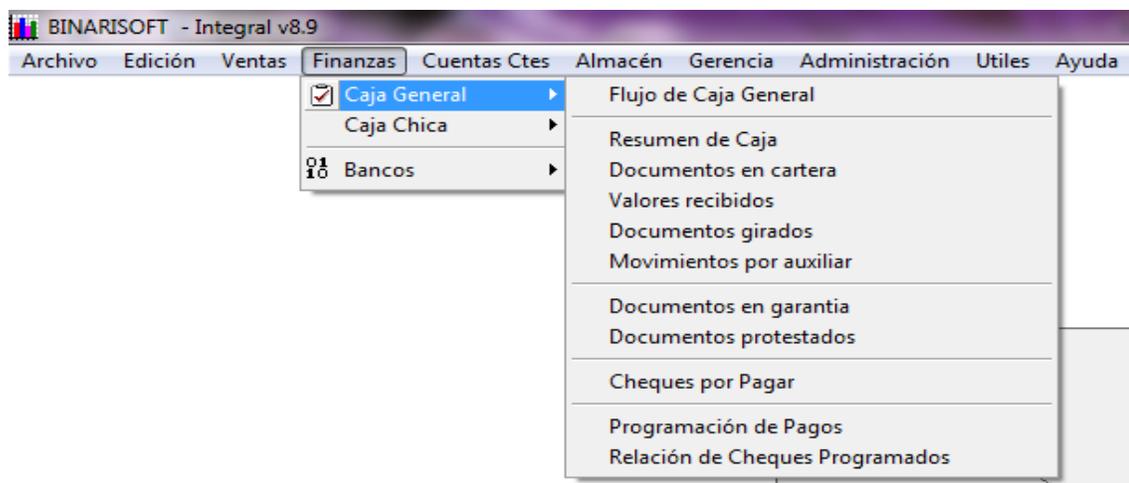


Figura 218: Módulo Finanzas del software BINARISOFT  
Adaptado por el autor de la empresa LINEA SPORT EIRL, 2016

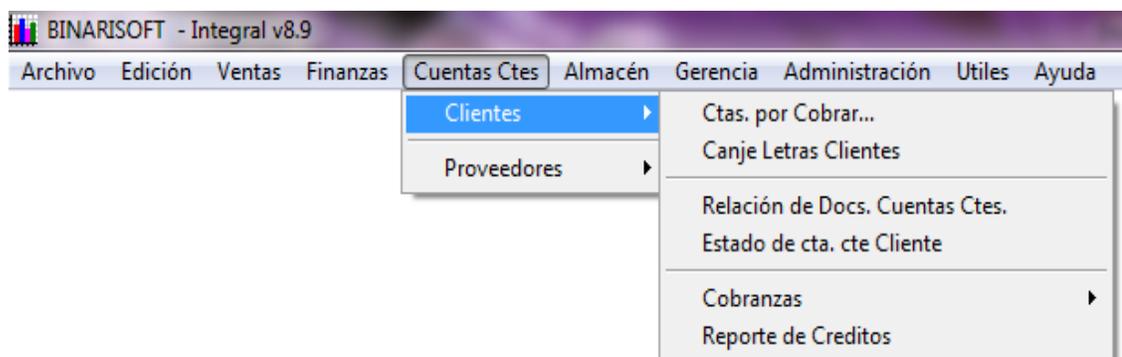


Figura 219: Módulo cuentas corrientes del software BINARISOFT  
Adaptado por el autor de la empresa LINEA SPORT EIRL, 2016

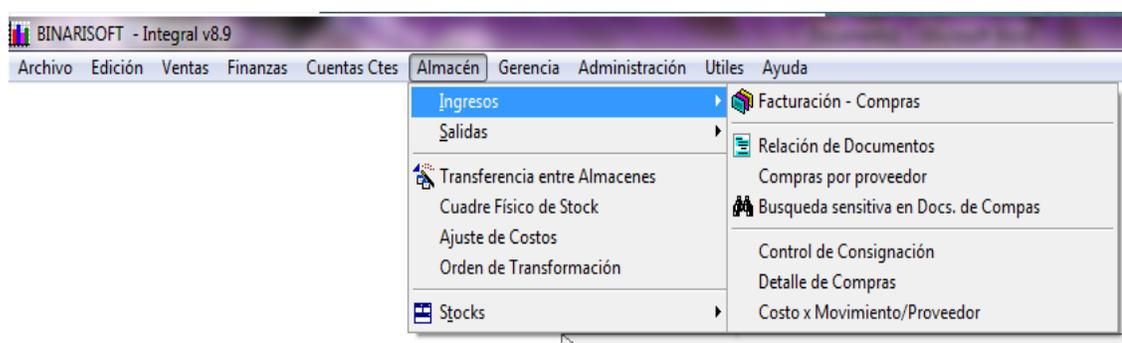


Figura 220: Módulo almacén del software BINARISOFT  
Adaptado por el autor de la empresa LINEA SPORT EIRL, 2016

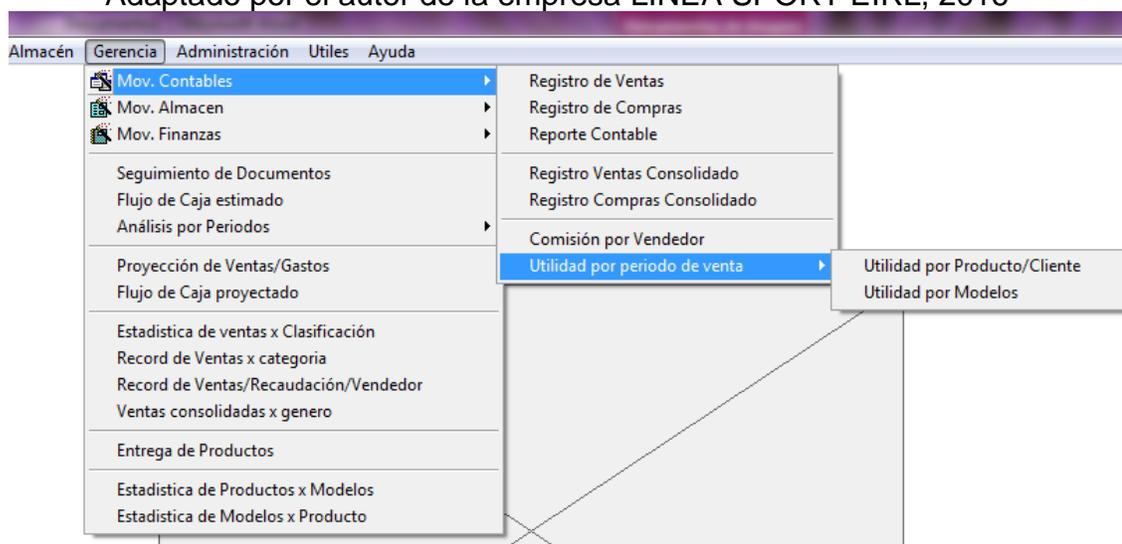


Figura 221: Módulo Gerencia del software BINARISOFT  
Adaptado por el autor de la empresa LINEA SPORT EIRL, 2016

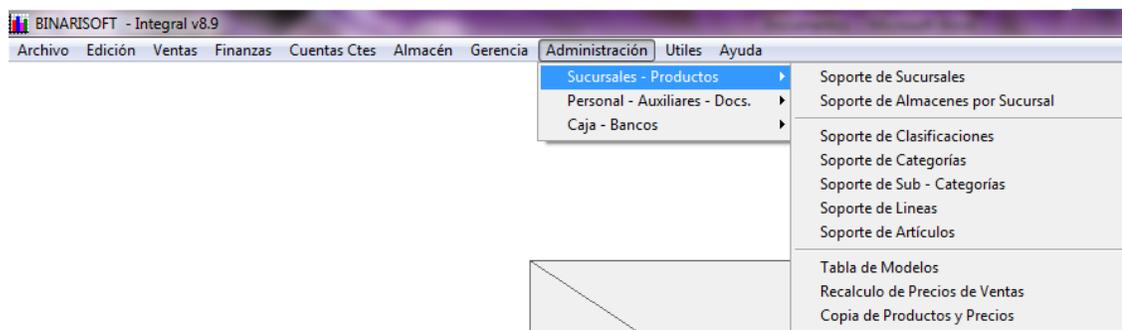


Figura 222: Módulo administración del software  
Adaptado por el autor de la empresa LINEA SPORT EIRL, 2016

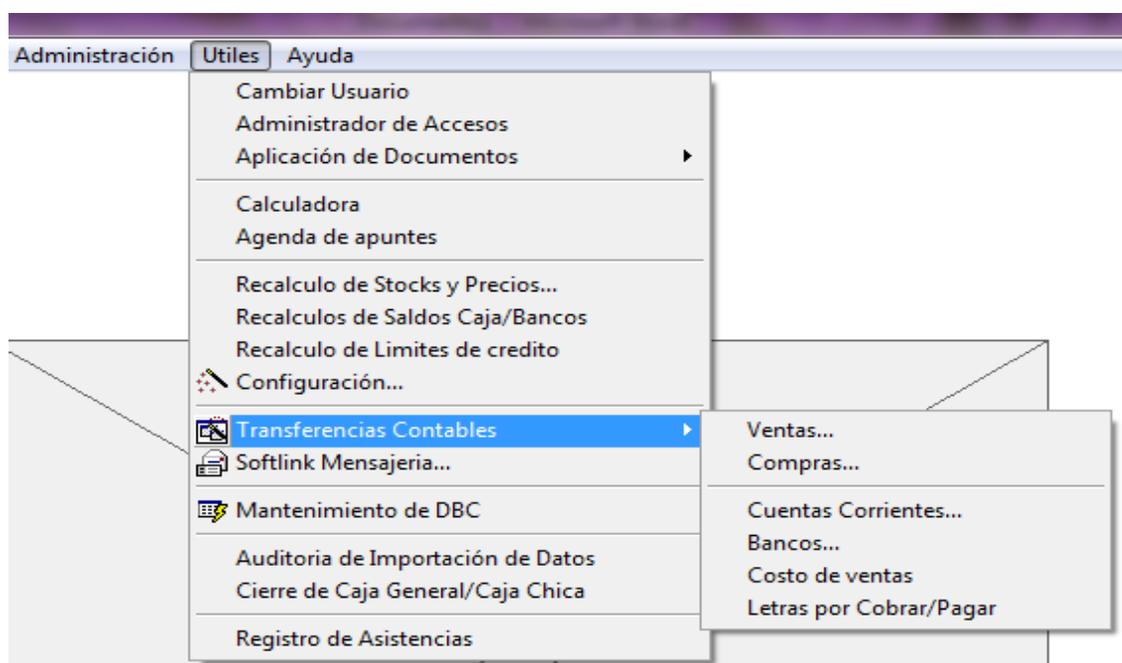


Figura 223: Módulo útiles del software BINARISOFT  
Adaptado por el autor de la empresa LINEA SPORT EIRL, 2016

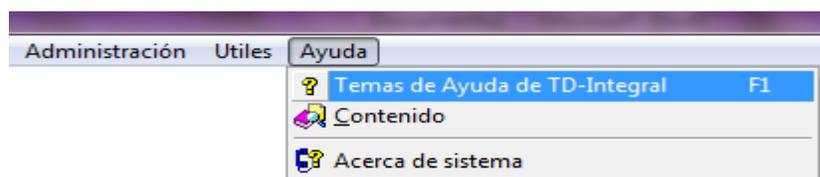


Figura 224: Módulo ayuda del software BINARISOFT  
Adaptado por el autor de la empresa LINEA SPORT EIRL, 2016

### Anexo 38: Cámaras de seguridad



Figura 225: Cámara 1 zona limpieza, cámaras 2, 3 y 4 zona de recepción  
Adaptado por el autor de la empresa LINEA SPORT EIRL, 2016



Figura 226: Todas cámaras de la empresa  
Adaptado por el autor de la empresa LINEA SPORT EIRL, 2016

## Anexo 39: Diapositivas para capacitaciones



### INTRODUCCIÓN.

Las 5's son universales, se pueden aplicar en todo tipo de empresas y organizaciones, tanto en talleres como en oficinas, incluso en aquellos que aparentemente se encuentran suficientemente ordenados y limpios.

### OBJETIVO

Mejorar y mantener las condiciones de organización, orden y limpieza en el lugar de trabajo. Así como las condiciones de trabajo, de seguridad, el clima laboral, la motivación del personal y la eficiencia y, en consecuencia:

- LA CALIDAD,
- LA PRODUCTIVIDAD
- LA COMPETITIVIDAD DE LA ORGANIZACIÓN.

Las 5S se han aplicado en diversos países con notable éxito y son las iniciales de cinco palabras japonesas que nombran a cada una de las cinco fases que componen la metodología:

### POR QUE APLICAR 5S



- SEIRI - ORGANIZACIÓN
- SEITON - ORDEN
- SEISO - LIMPIEZA
- SEIKETSU - CONTROL VISUAL
- SHITSUKE - DISCIPLINA Y HÁBITO

**SEIRI - ORGANIZACIÓN**

Consiste en identificar y separar los materiales necesarios de los innecesarios y en desprenderse de éstos últimos.

**SEITON - ORDEN**

Consiste en establecer el modo en que deben ubicarse e identificarse los materiales necesarios, de manera que resulte fácil y rápido encontrarlos, utilizarlos y reponerlos.

**SEISO - LIMPIEZA**

Consiste en identificar y eliminar las fuentes de suciedad, asegurando que todos los medios se encuentran siempre en perfecto estado.

**SEIKETSU - CONTROL VISUAL**

Consiste en distinguir fácilmente una situación normal de otra anormal, mediante normas sencillas y visibles para todos.

**SHITSUKE - DISCIPLINA Y HÁBITO**

Consiste en trabajar permanentemente de acuerdo con las normas establecidas.

**Beneficios de las 5's**

1.- La implantación de las 5S se basa en el **TRABAJO EN EQUIPO**.

Permite involucrar a los trabajadores en el proceso de mejora desde su conocimiento del puesto de trabajo. Los trabajadores se comprometen. Se valoran sus aportaciones y conocimiento. **LA MEJORA CONTINUA SE HACE UNA TAREA DE TODOS.**

**Beneficios de las 5's**

2.- Manteniendo y mejorando asiduamente el nivel de 5S conseguimos una **MAYOR PRODUCTIVIDAD** que se traduce en:

- Menos productos defectuosos
- Menos averías
- Menos accidentes
- Menor nivel de existencias o inventarios
- Menos movimientos y traslados inútiles
- Menor tiempo para el cambio de herramientas.

**Beneficios de las 5's**

3.- Mediante la Organización, el Orden y la Limpieza logramos un **MEJOR LUGAR DE TRABAJO** para todos, puesto que conseguimos:

- Más espacio
- Orgullo del lugar en el que se trabaja
- Mejor imagen ante nuestros clientes
- Mayor cooperación y trabajo en equipo
- Mayor compromiso y responsabilidad en las tareas
- Mayor conocimiento del puesto.

## La metodología de implantación de las 5S - Fases

- **Área piloto:** primeramente se realiza la implantación en un área piloto, de esta forma:
    - Se aprende la metodología
    - Se concentran esfuerzos y se asegura el éxito, con lo cual se cuenta con un claro ejemplo de mejora que estimula a la organización.
- Para llevar a cabo esta fase hay que elegir un equipo y un "facilitador". El facilitador es la persona encargada de impartir la formación y proporcionar al equipo los medios necesarios. El éxito de la tarea requiere un fuerte compromiso por parte de la dirección y una dedicación de recursos, principalmente tiempo durante las tres primeras S.

## La metodología de implantación de las 5S - Fases

- **Generalización:** posteriormente la implantación se extiende de forma progresiva al resto de áreas de la organización.
- Dedicación:** No deben subestimarse los medios personales requeridos para desarrollar un proyecto de 5S. En gran medida, el tiempo a dedicar por los participantes en el proyecto dependerá de la situación de partida de la organización o empresa y del nivel de profundidad que se persiga en su ejecución. También influirá la intensidad con que se planifique el proyecto, es decir, la duración prevista para su ejecución.

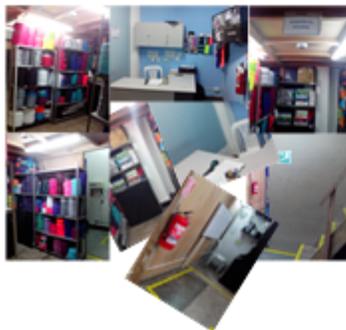
## La metodología de implantación de las 5S - Personal implicado

- **La dirección:** Es la máxima responsable del Programa. Se necesita un firme convencimiento por su parte sobre la importancia de la Organización, el Orden y la Limpieza.
- **El facilitador:** Es la persona que va a coordinar el proyecto, guiando al equipo en la implantación de la metodología.

Ser un experto conocedor de la metodología 5S, formarse continuamente y aprovechar todas las oportunidades de aprendizaje que se presentan. Y, especialmente ser un buen dinamizador de equipos.

Hacia el final de todo el proceso, se emprenden acciones para reforzar la situación conseguida tras las mejoras implantadas, actuando sobre las causas de los problemas para evitar su repetición y documentando la forma de proceder.

## CON LAS 5S SE OBTIENE



## Mas organización

- 1) La lista de cosas a hacer, El inventario
- 2) La matriz de prioridades.
- 3) Identificar las horas más y menos eficaces.
- 4) La realidad del tiempo controlable.
- 5) Usar un plan para organizarse.
- 6) Vivir con el plan diario

7

## 1) La lista de cosas a hacer

- El inventario.
- Origen de muchas urgencias de la lista...
- Criterios de importancia.



8

## 1) La lista de cosas que hacer: inventario de tareas.

Descripción	Prioridad		Tiempo Estimado
	Importante	Urgente	
Resolver la inundación de la oficina	SI	SI	Hacer Ya
Plan estratégico nuevo a productos	SI	NO	Programar
---	NO	SI	Delegar/Org.
---	NO	NO	No pasa nada



© 2011 D. Garmy

9

## 2) La matriz de prioridades.

Urgencia	Importancia	
	Mucha	Poca
Mucha	⚡	✖
Poca	✂	⌚

- ⚡ Hacer "ya"
- ✖ Planear a medio plazo
- ✂ Interrupciones: controlarlas
- ⌚ Trivial: socializar

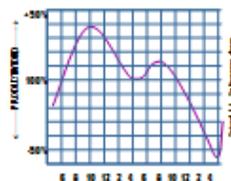
- Tener la matriz a mano y actualizarla de vez en cuando.
- Es clave haber acabado el día habiendo hecho ⚡.
- No planear más de 6 actividades/día, lo normal  $\leq 3$ , pero  $\geq 1$

© 2011 D. Garmy

10

## 3) Identificar las horas más(E) y menos eficaces(D).

- E: Período del día que uno rinde más.
  - Para lo difícil, complejo / importante
- D: Período del día que uno rinde menos
  - Leer periódico,
  - abrir correo
  - Telefonar
  - Interrupciones
  - Entrevistas.



© 2011 D. Garmy

11

## 4) La realidad del tiempo controlable.

- Rellenar línea cada ½ hora durante 3-5 días
- Permite identificar las interrupciones y tomar medidas.
- 5 preguntas clave:
  - ¿Qué estoy haciendo,
  - ... que en realidad no es necesario hacer?
  - ... que pudiera encargarse a otras personas?
  - ... que pudiera hacerse con más eficiencia?
  - ... que hace perder el tiempo a otros?
  - ¿Qué hice en mis mejores horas?
- Buscar la eficiencia:
  - eliminar... y añadir cosas/mejoras

© 2011 D. Garmy

12




## TRABAJO EN EQUIPO



Para que un equipo sea un equipo... sus miembros dejan su "yo" y lo reemplazan por un "nosotros".

## UN VERDADERO EQUIPO



Conjunto de personas que están comprometidas con una causa común, con metas muy definidas y con una forma de trabajar y accionar por la cual se sienten mutuamente responsables.

## TRABAJO EN EQUIPO Equipos Vs Grupo

Los grupos son responsables sólo de sus áreas y su compromiso es sólo con sus propias metas.

En un equipo su responsabilidad y el compromiso es por todas las áreas y metas; generan una sinergia positiva a través del esfuerzo coordinado.

Personas con habilidades complementarias, comprometidas con un propósito común, un conjunto de metas de desempeño y un enfoque por el que se sienten sólidamente responsables.

## Equipos Vs Grupo

La meta de los grupos de trabajo es compartir información, mientras que en los equipos es el desempeño colectivo. La responsabilidad en los grupos es individual, mientras que en los equipos es individual y colectiva.

"un equipo de trabajo genera una sinergia positiva a través del esfuerzo coordinado" mientras que un grupo se limita a lograr determinados objetivos.

### Características del Equipo

- Usan lenguaje compartido.
- Responsabilidad individual y colectiva.
- Productos específicos con el que se debe cumplir.
- Productos de trabajo colectivos.
- Se alerta al debate abierto y mantiene actitudes tanto para decidir como para resolver problemas.
- Se mide el desempeño evaluando el trabajo colectivo.

## ¿Por qué la Necesidad de Equipos?

Los equipos son necesarios porque los problemas que se presentan son complejos y multifacéticos.

La resolución de éstos requiere muchos puntos de vista divergentes y la colaboración eficaz de muchas personas. Hay un mayor número de ideas para resolver problemas y mejorar procesos.



## Las 5 "C" del trabajo en equipo

- **Complementariedad:** Cada miembro domina una parte determinada del proyecto.
- **Coordinación:** El equipo, con un líder, debe actuar de forma organizada con vista a sacar el proyecto adelante.
- **Comunicación:** El trabajo en equipo exige una comunicación abierta entre todos sus miembros para poder coordinar las distintas actividades.
- **Confianza:** Cada persona confía en el buen hacer de sus compañeros. Acepta anteponer el éxito del equipo al propio.
- **Compromiso:** Cada miembro se compromete a aportar lo mejor de sí mismo, a poner todo su empeño en sacar el trabajo adelante.



### ACTITUDES DE EQUIPOS EFECTIVOS



- ✓ Comparten una misión y visión con la cual todos se comprometen.
- ✓ Crean un clima de confianza y apertura.
- ✓ Comunicación abierta y honesta.
- ✓ Sentido de pertenencia
- ✓ Valoración de la diversidad
- ✓ Creatividad y capacidad de riesgo
- ✓ Capacidad de autorregularse
- ✓ Interdependencia
- ✓ Consenso en la toma de decisiones
- ✓ Liderazgo participativo

### ¿Por qué Trabajar en Equipo?

#### Desde la óptica INDIVIDUAL:

- Seguridad
- Autoestima
- Beneficios mutuos
- Sociabilidad



#### Desde la óptica COLECTIVA:

- Se complementan habilidades.
- Compromiso y desarrollo.
- Mayor comunicación.
- Se incrementa la eficiencia en toma de decisiones.
- Se da mayor flexibilidad.
- Aprendizaje de la organización.
- Fomenta la creatividad



### Todo EQUIPO necesita:



No basta reunir a las personas en un salón para que el trabajo en equipo se produzca.

Ninguno de nosotros es tan inteligente como todos nosotros juntos.

El equipo es una oportunidad excepcional para el desarrollo del talento.



“Si trabajamos con un objetivo común, elevándonos por encima de nuestras individualidades, unificamos criterios y superamos diferencias, habremos aprendido a trabajar en equipo”.





USMP  
SAN MARTÍN DE PORRES

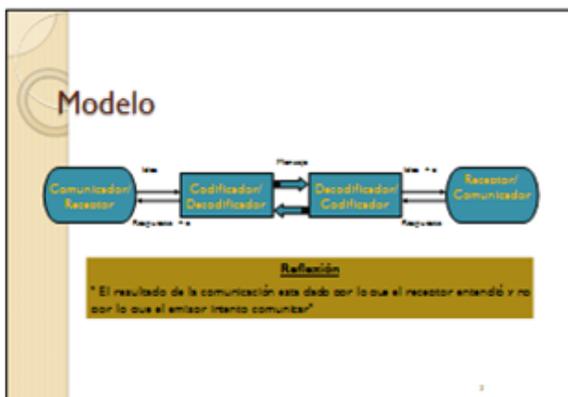
Linea Sport

## COMUNICACIÓN EFECTIVA

## ¿Qué es **COMUNICACIÓN**?

- **COMUNICACIÓN** proviene del latín *communis* que significa *común*
- En el castellano el radical *común* es compartido por los términos *comunicación* y *comunidad*

**DEFINICIÓN:** Proceso de transmitir ideas, información, emociones, sentimientos y actitudes con el fin de provocar alguna reacción en quien recibe el mensaje.



## Elementos

- **Comunicador**
  - La persona con ideas, intenciones, información y que desea ser oído por el comunicante.
- **Codificación/Decodificación**
  - Es un proceso que convierte las ideas del comunicador en un conjunto sistemático de símbolos e idioma que expresa el objetivo que se persigue.
- **Mensaje**
  - Es el resultado del proceso de codificación.
- **Medio de comunicación**
  - Medio de transferir el mensaje del comunicador al receptor
  - Diálogo, entrevistas personales, por teléfono, en reuniones, por fax, correo, cartas, teleconferencias, entre otros.
- **Receptor**
  - Es la persona que recibe y decodifica el mensaje.
- **Retransmisión**
  - Es la reemisión al mensaje por parte del receptor
- **Error o Ruido**
  - Se puede definir como cualquier factor que distorsiona la intención que generó el mensaje y puede producirse en todos los elementos de la comunicación.

## Importancia

- La importancia de la comunicación organizacional radica en que ésta se encuentra presente en toda actividad empresarial.
- Además, es el proceso que involucra permanentemente a todos los empleados.
- Las funciones de planificación, organización y control sólo cobran cuerpo mediante la comunicación organizacional.

## Clases

- **Comunicación Interna**
  - actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros.
- **Comunicación Externa**
  - conjunto de mensajes emitidos por cualquier organización hacia sus diferentes públicos externos.

## Comunicación Descendente

- Fluye desde los niveles más altos de una organización hasta los más bajos
- Va del superior al subordinado
- Tipos
  - instrucciones de trabajo
  - explicación razonada del trabajo
  - información sobre procedimientos y prácticas organizacionales
  - Retro-comunicación al subordinado respecto a la ejecución
  - Información de carácter ideológico para iniciar la noción de una misión por cumplir.

## Comunicación Ascendente

- Fluye desde los niveles más bajos de la organización hasta los más altos.
- Incluye buzones de sugerencias, reuniones de grupo y procedimientos de presentación de quejas.
- Por otro lado, la gente tiende a compartir solamente las buenas noticias con sus supervisores y a eliminar las malas noticias, porque:
  - Quieren parecer competentes.
  - Desconfían de su jefe.
  - Temen a que el jefe castigue al mensajero.
  - Creen que ayudan a sus jefes si lo protegen de sus problemas.

## Comunicación Horizontal

- Es la comunicación que fluye entre funciones.
- Producción, Mercadeo, Finanzas, etc.

## Comunicación Diagonal

- Cruza distintas funciones y niveles de una organización.

## Reflexiones

- La comunicación es fundamental para el funcionamiento de mi organización...
- Cuando la comunicación fluye de forma eficiente, contribuye a...

## Fallas en la comunicación

- El mensaje que envía el emisor no siempre "llega" al receptor.

## Barreras en la comunicación

- |  |   |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Factores Físicos           <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ruido, calor o frío</li> <li>• Distancia entre las personas</li> <li>• No mirar cara a cara</li> <li>• Necesidades del momento (sueño, hambre, etc.)</li> </ul> </li> <li>• Factores Biológicos           <ul style="list-style-type: none"> <li>• Defectos (habla o audición)</li> <li>• Estado de salud crítico</li> </ul> </li> <li>• Factores Sociales           <ul style="list-style-type: none"> <li>• Idioma (semántica), Status o posición</li> <li>• Valores y actitudes previos</li> <li>• Percepciones – muchas maneras de ver lo mismo.               <ul style="list-style-type: none"> <li>• (Tomamos en consideración los puntos de vista de los demás)</li> </ul> </li> <li>• Suposiciones – comunicar lo que creemos que se quiere escuchar</li> <li>• No escuchar - no poder interpretar el mensaje</li> </ul> </li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Factores Psicológicos y Emocionales           <ul style="list-style-type: none"> <li>• Preocupación</li> <li>• Coraje</li> <li>• Escar a la defensiva</li> <li>• Tono de voz</li> <li>• Distracciones – falta de enfoque</li> </ul> </li> <li>• Otros Factores           <ul style="list-style-type: none"> <li>• Generalizar (temora, nadie nunca)</li> <li>• Pensar que sabemos lo que el otro piensa, siente o quiere</li> <li>• Mensajes Incompletos</li> <li>• Acusación continua</li> <li>• Amenazas</li> <li>• Decidir muchas ideas a la vez</li> <li>• Tiempo – se enfatiza la "urgencia"</li> </ul> </li> </ul> |
|--|---|

## Podría ocurrir que no prestemos atención porque...

- Nos concentramos en algún problema, asunto pendiente o recuerdo agradable
- Oímos las palabras pero no comprendemos el mensaje
- Comprendemos momentáneamente el asunto escuchado
- Presumimos que ya sabemos todo lo que se va a decir



**ADMINISTRACION DE TIEMPO**



## Necesidad de administrar el tiempo.

- El tiempo es un recurso especial
- Problemas y Causas
- Organización
- ¿Como conservar el equilibrio y control?

### El tiempo es un recurso especial



- Todos tenemos el mismo.
- Una vez pasado ya no se recupera.
- Cualquier actividad requiere tiempo.

## ¿Podemos controlar el tiempo?

**¡¡¡ NO !!!**

- Podemos controlar las actividades que realizamos.
- De modo que podremos realizar:
  - Más actividades ???
  - Aquellas actividades que sean más importantes
    - Nos proporcionan mayor satisfacción
    - Nos llevan hacia nuestros objetivos

## Síntomas del "stress"

- Fase inicial
  - nerviosismo,
  - crisis de humor,
  - inseguridad/desconfianza
  - dificultad incremental / fatiga mental,
  - neuralgias,
  - insomnio.
- Fase aguda
  - Hipersensibilidad,
  - ansiedad,
  - Desjerarquización de valores/ "Pasar"
- Depresión/Infarto/Úlcera S...
- Apatía,
- sensación de fracaso,
- quejas constantes



## Causas del "stress", principales "quita tiempos"

- Objetivos inalcanzables
  - tratar de hacer demasiado, perfeccionismo...
- Falta de planeación y organización personal
- Falta de delegación eficaz
- Tensiones del propio trabajo
  - Descontrol de interrupciones,
  - Reuniones excesivas o ineficaces
  - comunicación defectuosa (incapacidad de decir "NO")
  - Exceso vida sedentaria.



## Algunas Soluciones.

- Vacaciones
- Deporte
- Cambiar de actividad
- Verlo con perspectiva: Distanciarse
- No dejarse llevar por sentimientos negativos
- Administración del tiempo
  - Planificación y Organización personal.
  - Control de las interrupciones



## 5) Usar un plan para organizarse.

- 1) Preparar la lista de cosas que hacer.
- 2) Deleque lo que corresponda.
- 3) Considere sus horas E y D.
- 4) Considere su tiempo controlable.
- 5) Elabore un plan diario.  
Según las prioridades y consolidar tiempo en fracciones suficientemente grandes.
- 6) Señalar las actividades terminadas
- 7) Reprogramar las actividades no terminadas

© 2011-12, Administración del Tiempo 13

## 6) Vivir con el plan diario

### “Ponerlo en práctica”

- Revisar la matriz de vez en cuando.
- Programar pocas cosas extra ( $\leq 3$ )



© 2011-12, Administración del Tiempo 14

## ¿Como conservar el equilibrio y control?

- Equilibrio en la vida
- Control de interrupciones
- Delegar
- Reuniones eficaces



© 2011-12, Administración del Tiempo 15

## Equilibrio en la vida

- 1°) Identificar los aspectos importantes de la vida
  - ¿a qué dedico el tiempo?
  - ¿a qué debería dedicar el tiempo?



© 2011-12, Administración del Tiempo 16

## Como mantener el equilibrio de su vida

- Social.
- Salud.
- Profesional.
- Educativa.
- Familiar.
- Espiritual.
- Personal.
- Económica.
- De diversión.

- Cómo es



- Cómo quiero que sea



© 2011-12, Administración del Tiempo 17

## Equilibrio en la vida ...

- 2°) Efectuar cambios para mantener el equilibrio.
- 3°) Fijar metas para equilibrar el pastel
  - Procedimiento para fijar objetivos
    1. ¿Qué...? ➤ Declaración objetivos (especif.)
    2. ¿Por qué...? ➤ Razones (motivación)
    3. ¿Cuándo...? ➤ Fecha inicio/fin (tiempo)
    4. ¿Cómo...? ➤ Acciones requeridas/Camino
- 4°) Conecte las metas con el plan diario.

© 2011-12, Administración del Tiempo 18

## Control de interrupciones

- 1º) Planificar el espacio de trabajo
  - Mesas en oficina: diagonal
  - Reloj pared: espalda
  - Mobiliario: mínimo.
- 2º) Utilizar señales/símbolos para que los demás se enteren cuando está ocupado.
  - El 70% de las personas acatan las señales.

Q211110. Administración de Tiempo

19

## Control de interrupciones

- 3º) Ganar una hora al día y dedicarla a las prioridades máximas.
  - Pedir a alguien que atienda las interrupciones (la hora 0)
- 4º) Anticiparse
  - En el café de la mañana
  - visitar, llamar....

Q211110. Administración de Tiempo

20

## Control de interrupciones

- 5º) Comunicar con eficacia
  - Preguntar: ¿Por qué es tan importante?
  - Ofrecer intercambios: si hacemos lo tuyo, ¿qué puedes hacer por mí?
  - Saber "decir NO": ahora no puedo, pero... (ofrecer alternativas)
  - Saber terminar una conversación
    - Resumen puntos importantes, lentamente conerse de oír, extender la mano, encaminar hacia la puerta, agradecer
    - si ataca: Usar el nombre, conerse de oír

Q211110. Administración de Tiempo

21



USMP  
UNIVERSIDAD SAN MARTÍN DE PORRES

línea sport

**VISION  
ESTRATEGICA**

## Planificación Estratégica

- ¿Qué quiere ser la Organización?
- ¿Cómo va a conseguirlo?

Lo que una Organización **quiere ser** marca el rumbo y es previa a la planificación

### ESTRATEGIA

Es la naturaleza, el rumbo y el propósito básico de la Organización.

## LA ESTRATEGIA

- Es un marco de referencia orientador de las decisiones que conforman la naturaleza y el rumbo de una Función en el contexto de la empresa.
- Si las decisiones se toman en el contexto de un marco de referencia estratégico, la dirección estará bajo el control de los directivos que establecen dicho marco.

## VISION

La VISIÓN es la visualización del "estado futuro deseado", que le da significado a las acciones futuras del presente.

Se trata de un gran objetivo por alcanzar en un plazo razonable, es decir, en el tiempo necesario para producir un cambio importante

en la empresa, pero no tan largo como para no alcanzar a conocer sus resultados. Normalmente se trabaja con plazos de 10 a 20 años.

Un sueño diseñado en forma seria y realista  
Las acciones que hoy se emprendan deben ser congruentes con ese sueño

## MISION

La misión es la identificación de los propósitos de la institución, conformada por las personas que estarán a cargo de llevar adelante el Plan de Desarrollo del área. Es la declaración fundamental que plantea sus objetivos y su acción en cuanto organización.

Es la respuesta a la pregunta:

¿Cuál es nuestro propósito como organización y cuál debiera ser en el futuro?, considerando cuáles son las acciones que es necesario desarrollar para alcanzar el "estado deseado" o VISIÓN.

## OBJETIVOS METAS

**COSAS QUE QUIERO OBTENER, HACER, LOGRAR.**

**MEDIBLES** con metas concretas

Fin o intento, propósito de una operación

Los objetivos que se establezcan orientarán el resto del proceso al reflejar las aspiraciones en materia de desarrollo de la función. Es importante que se determinen de forma coherente con los puntos fuertes y débiles, problemas y oportunidades detectadas durante el diagnóstico.

En el plazo de un año lograr \_\_\_\_\_



USMP  
UNIVERSIDAD SAN MARTÍN DE PORRES

linea sport

**APLICACIÓN DE  
TECNOLOGÍAS**

## Uso de las tecnologías

- El acceso a las nuevas tecnologías es cada vez más habitual y tomada con más normalidad, por jóvenes y adultos;
- Pero este uso debe de ser "racional y sobretodo controlado", sobretodo cuando son menores de edad.
- La tecnología en sí misma no debería representar un problema ni mucho menos una amenaza para la sociedad.
- Sin embargo el uso y abuso que se hace de ella genera este tipo de situaciones en las que sale a la luz la agresión y el acoso

## Adicción a Internet

Internet es un gran avance,

- que puede servir de ayuda a nivel académico y también social;
- el problema surge en el momento en que su uso se descontrola.

Para prevenir el uso inadecuado en jóvenes, es importante :

el papel de los padres a la hora de marcar los límites y permitir el uso de esta tecnología durante un tiempo prefijado y para el fin perseguido en cada momento.

## Adicción a internet

Resulta muy fácil :

- Se comienza la sesión en Internet con el fin de buscar información para un trabajo escolar y
- se termina, varias horas después, sin esta información,
- aunque con otra distinta que no sirve para el fin previsto y habiendo pasado por un "chat" o por el "messenger".

## Diálogo

- Es importante hablar de los posibles peligros de Internet,
- fundamentalmente para los más pequeños.



## Adicción al teléfono móvil

- Actualmente la edad a la que se adquiere el primer móvil es cada vez más baja, fundamentalmente debido a que en estas edades se utiliza sobre todo para jugar, escuchar música y enviar mensajes, y también porque poder comunicarse con los hijos en cualquier momento representa una tranquilidad para los padres.
- Como en el resto de los casos, hay que alarmarse siempre y cuando se observen comportamientos y reacciones anómalas, siendo un buen marcador el consumo mensual, que en algunos casos es aconsejable limitar.

### ...otras paginas que controlar

- Además de las web de contenido pornográfico existen otras que son inapropiadas para los niños y jóvenes y son :
- todas las relacionadas con grupos y bandas que fomenten el racismo, la xenofobia y en definitiva el odio hacia terceros.

Así mismo hay que evitar :

- las sectas,
- los grupos autodestructivos,
- pro-suicidio, pro-anorexia,
- las de incitación a los juegos de azar, etc.; y por supuesto
  - las de tráfico de drogas, fabricación de bombas y cualquier otro tipo de actividad delictiva.

### El ciber-acoso

- El Ciberacoso del que son víctimas cientos de niños y adolescentes es sólo la punta del iceberg, del mal uso de las nuevas tecnologías.

Se trata generalmente de situaciones relacionadas con :

- - el "ciberbullying" = ciber acoso escolar, o amedrantamiento, y
- - el "ciberacoso" (sexual o no), la suplantación y las relaciones violentas y desproporcionadas que pueden tener su foro y campo de acción en internet.

Por último, hay que señalar:

- la importancia que tiene un uso eficaz del ocio y el tiempo libre.

Se debe hacer un esfuerzo para optimizar el ocio, y el tiempo libre:

- planificando actividades diferentes y
- teniendo en cuenta que resulta muy recomendable destinar algo de tiempo a
  - no hacer nada y
  - simplemente descansar.



USMP  
SAN MARTÍN DE PORRES

Unea sport

**LIDERAZGO**

**LIDERAZGO**




NUNCA PERDIÓ EL OBJETIVO  
PARA ALCANZAR EL ÉXITO

**FÓRMULA**

Trabajo y sacrificio constante sin dejar llevarse por la euforia.

**Supera la inexperiencia... aprendiendo de los mejores.**

- Según Gabriel Masfurrull, Guardiola ha adquirido una gran formación desde que ingresó en La Masía, su vida en el Barça, donde vivió derrotas, victorias, etc., o su paso por Italia donde maduró como persona. "Ha tenido como maestros a grandes entrenadores. Y eso le ha permitido elaborar su receta". Eugenio de Andrés añade que siempre estudió lo que hacían sus entrenadores: "Preguntaba el porqué de sus decisiones".

**Gestiona la presión... sin perder el objetivo**

- Para Juan Carlos Cubeiro, "ha demostrado gran serenidad, incluso cuando el Madrid le tuvo cerca. Ha dosificado esfuerzos y mantenido el discurso de que aún no habían ganado nada".

**Asume la responsabilidad... y quita presión al equipo.**

- "El líder soy yo", contestó cuando le preguntaron si el equipo no echaba en falta un líder en el campo. "Ha dado la cara en los momentos difíciles para quitar presión al grupo. Y ha manejado el tiempo psicológico", destaca Jaime Cruz.

**Comunicativo... y exigente**

- "Ha demostrado que un estilo de comunicación positivo no está reñido con ser exigente al máximo", afirma Cruz. "Es ejemplo de un liderazgo no autoritario ni rígido, sino flexible, que sabe ser exigente", afirma De Andrés.

### Se rodea de colaboradores... que dan valor.

- “Si el líder piensa que es el mejor, está acabado; no puede saber de todo. Para rodearse de buenos colaboradores, ha hecho autocrítica y reconocido que necesita de otros”, apunta De Andrés. “Se ha rodeado de su gente. Tal vez, no sean los mejores, pero sí son sus mejores, en los que confía ciegamente y ellos, en él. Y juntos multiplican su valor n veces”, recalca Masfurroll.

### Gestiona la diversidad... con la dirección personalizada.

- “Si intentas resolver por la fuerza un conflicto con un profesional muy competitivo, que busca lucirse, estás acabado. Le puedes ganar, pero rompes la relación y tendrás problemas con él”
- “Ha sabido ver cuáles son los puntos fuertes y débiles de cada uno, técnica y personalmente. A unos les ha abierto la mano, y a otros, les ha guiado, porque pueden ser ejecutores de sus decisiones, pero no todos valen para proponer ideas, gestar proyectos...”.

### Grupo... frente a individuos

- “Si el equipo está unido y con iguales objetivos, el proyecto será ganador. Si surgen díscolos que ponen trabas, peligra. Por eso, prescindió de Ronaldinho, Deco y Eto'o. Los roces y las dificultades provocan distorsiones y se pierde el rumbo”, argumenta Gabriel Masfurroll.

### Gestiona el talento... desde el compromiso

- “De nada vale gente con capacidad 10 y compromiso cero. Si tienes un 5 en capacidad –gente con poca experiencia, que se acaba de incorporar– pero con un 10 en compromiso –que se entrega, que entrena, que respeta las normas internas, etc.– consigues un talento mayor”.
- “La clave es hallar a las personas adecuadas para cada posición, que combinen compromiso y talento y sean complementarios entre sí, profesional y personalmente”.

### Gestiona la cantera.

- “la ventaja de la cantera es que sabes lo que puedes esperar de cada uno. En una empresa, la ventaja de la cantera –promoción interna, junior, etc.– está en conocer la estructura y el funcionamiento de la organización”.

**La multitud por sí sola nunca llega a nada si no tiene un líder que la guíe**

## Liderazgo

Entender lo que es liderazgo y qué estilo de liderazgo tiene un alto ejecutivo es un paso importante en la solución de problemas de las industrias modernas.

No existe una definición universal de liderazgo, más que nada, por que el tema es complejo y al estudiarse de distintas maneras se emplean o utilizan definiciones diferentes.

## DEFINICIÓN

El liderazgo es un proceso que supone la relación entre una persona y otras, que son sus seguidores. La primera **influye** en el comportamiento de las personas para llevarlas en una determinada **dirección**, a través de medios no coercitivos. Un liderazgo eficaz **orienta la conducta** de las personas hacia el logro de **resultados** que satisfacen tanto las necesidades del grupo u organización, como las necesidades de las personas como individuos.

## DEFINICIÓN

Koontz, Weirich

El liderazgo es la **influencia**, el arte o proceso de **influir** en las personas para que se esfuercen con buena disposición y entusiastamente, hacia la consecución de metas grupales.

Stoner, Freeman y Gilbert

El liderazgo gerencial es el proceso de **dirigir** las actividades laborales en los miembros de un grupo y de **influir** en ellas.

## Gerencia vs Liderazgo

- A diferencia de muchas de las personas en Gerencia, se dice que el líder genera:
- **Sentido de dirección**, es decir que guía a su equipo por el camino correcto, generando con ello seguridad a los miembros del mismo.
- **Inspiración**: Es otro elemento importante ya que las palabras y ejemplo de un líder encienden la motivación, ya presente en la organización, en el equipo de trabajo y en el individuo.
- **Tendencia a pensar en términos de equipo** no en grupo de individuos y viceversa, el equipo tiende a buscar al líder no al jefe.
- **Aceptación**: Una persona puede ser nombrada gerente, pero no será realmente un líder mientras su nombramiento no sea ratificado por el corazón y la mente de sus subordinados o área de trabajo.

## LIDERAZGO Y SERVICIO



## Nunca perdió su objetivo



## ¿Qué es un Líder?

Persona capaz de influir en los demás	Habilidad para conducir equipos	Posee visión de futuro	Persigue bien de la empresa como el de cada miembro	Lucha con auténtica pasión por los objetivos
---------------------------------------	---------------------------------	------------------------	---	--

**"NO ES LÍDER QUIÉN QUIERE SINO QUIÉN PUEDE"**

## CARACTERÍSTICAS Y VIRTUDES PRINCIPALES DEL LÍDER

- Sabiduría
- Prudencia
- Justicia
- Fortaleza
- Perseverancia
- Persuasión o retórica
- Alegría
- Espíritu de servicio y sacrificio
- Magnanimidad
- Humildad
- Solidaridad o caridad

Toda persona puede, en principio, desarrollar en algún grado estas características, acercándose al perfil ideal de un líder.

## ¿Nace o se hace?

 <p><b>NACEN</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidades innatas</li> </ul>	 <p><b>HACEN</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollo profesional</li> <li>• Experiencia</li> </ul>
---	---

← Asumir responsabilidades, tomar decisiones, resolver problemas →



## Es necesario.....

- Tener una historia y una visión común
- Alinear las estrellas las cosas se irán dando
- Lo más importante es ser uno, tener ambición, aspiraciones, dedicación, estudiar los temas y cada uno irá encontrando su camino.
- La virtud está en tener diversidad de opiniones y saberlas respetar y entender.

MUCHAS PERSONAS TIENEN PODER, PERO POCOS TIENEN PODER PARA LLEGAR A LAS PERSONAS; ESOS SON LOS VERDADEROS LÍDERES.

1

linoa sport  
HAS QUE PASAR

## PREVENCIÓN CONTRAFUEGOS USO DE EXTINTORES

2

linoa sport  
HAS QUE PASAR

## OBJETIVO

- ❖ Explicar la teoría que explica el comportamiento del fuego,
- ❖ Identificar las distintas clases de fuego, su relación con el material combustible y la elección del extintor portátil a usar,
- ❖ Desarrollar la habilidad en el uso de los extintores portátiles para actuar de manera segura y efectiva en la extinción de un fuego.

3

linoa sport  
HAS QUE PASAR

## EL FUEGO

FUEGO INCENDIO  
CONTROL

EL fuego es una reacción química de auto oxidación entre un **material combustible** y el **oxígeno** acompañada por la liberación de energía que se transforma en **calor**

También es conocido como **COMBUSTION**

### Inflamable vs. combustible

Lo que en realidad arden son los vapores que desprenden los materiales combustibles, en ciertas proporciones, con el oxígeno del aire y al ser llevados a una temperatura determinada.

4

linoa sport  
HAS QUE PASAR

## TRIANGULO DEL FUEGO

5

linoa sport  
HAS QUE PASAR

## ELEMENTOS DEL FUEGO

### Material Combustible

El material combustible se define como toda materia o sustancia que es factible de arder.

6

linoa sport  
HAS QUE PASAR

## ELEMENTOS DEL FUEGO

### OXIGENO

El oxígeno se encuentra en el medioambiente en una proporción, de: 21 %

Por cada molécula de oxígeno utilizada en la respiración celular, se libera una molécula de dióxido de carbono. Inversamente, por cada molécula de dióxido de carbono absorbida en la fotosíntesis, se libera una molécula de oxígeno.

**7 ELEMENTOS DEL FUEGO**

**CALOR**

Se desarrolla con la actividad molecular de la estructura química de una sustancia o materia, que al incrementarse eleva la temperatura originando energía que se transforma en calor.

**PIRÓLISIS**, proceso de descomposición química de los sólidos, por acción del calor.

**EVAPORACIÓN** de la descomposición química de los líquidos por acción del calor.

**8 ELEMENTOS DEL FUEGO**

**TETRAEDRO DEL FUEGO**

a los tres elementos ya vistos, se agrega un cuarto elemento que sin ser intrínseco al fuego, provoca la...

**REACCION QUIMICA EN CADENA**

mediante la cual se genera la **llama** ...puesto que hay fuegos con llama y fuegos sin llama

**9 CONDUCCIÓN**

Las ondas de calor se transfieren por medio de un elemento conductor

la cantidad de calor y la proporción de velocidad de transferencia por este medio depende de la conductividad del material a través del cual el calor está pasando.

**CONVECCION**

Cuando los líquidos o los gases son calentados se expanden, haciendo que las ondas de calor se eleven.

**RADIACIÓN**

Al topar con un cuerpo las ondas de calor son absorbidas, o transmitidas al otro. El calor radiado es una de las principales fuentes de la propagación de fuego.

**10 TECNICAS DE EXTINCION**

**ENFRIAMIENTO**

Es uno de los métodos mas comunes de extinción mediante el uso de agua, con este proceso se procura la **REDUCCIÓN DEL CALOR** en un material combustible que se encuentra ardiendo, usado normalmente por los bomberos.

**11 TECNICAS DE EXTINCION**

**SEPARACION**

Se logra con el aislamiento o supresión del **material combustible** en el camino del fuego.

**12 TECNICAS DE EXTINCION**

**ISOLACION**

Con esta técnica se trata de disminuir el % de **oxígeno** en el ambiente, que alimenta el fuego

### 13 FUEGOS CLASE A

SISTEMA DE CLASIFICACION DE UNDERWRITERS LABORATORIES (UL) Incorporated

Una sport  
¡NO QUIERES PASAR!

Es el producido por la combustión de **MATERIAS SÓLIDAS COMUNES** tales como el papel, madera, tela, ropa, caucho, algunas tipos de plásticos, etc.

Este tipo de fuego puede ocurrir con o sin llama y si se apaga el resultado es forma de brasas, pavesas o cenizas. Existen varios extintores clase A.

◆ Extintor húmedo en agua (bomba)

◆ Extintor agua o presión

◆ Espuma que forma película oscura (AFFF - Aqueous Film Forming Foam)

◆ Extintor de Polvo Químico Seco

Los agentes de extinción más comunes para los extintores de fuegos clase A, son:

◆ Agua

◆ AFE, espuma química

◆ Polvo Químico Seco.

Estos fuegos se extinguirán por

◆ enfriamiento o asfixiación

FORMA GEOMÉTRICA DE COLOR: 

PICTOGRAMA DE LA CLASE "A": 

### 14 FUEGOS CLASE B

SISTEMA DE CLASIFICACION DE UNDERWRITERS LABORATORIES (UL) Incorporated

Una sport  
¡NO QUIERES PASAR!

Es el producido por **LÍQUIDOS COMBUSTIBLES, GASES INFLAMABLES O GASES INFLAMABLES**

talés como la gasolina, alcohol, acetileno, butano, bencina, aceites, pintura, lacas, solventes, disolventes, etc.

Este tipo de incendio siempre ocurre con llama y no deja residuos.

Existen varios extintores clase B:

- ◆ Extintor de Polvo Químico Seco "1"
- ◆ Extintor de Dióxido de Carbono (CO<sub>2</sub>)
- ◆ AFE

Los agentes de extinción más comunes son:

- ◆ AFE, espuma química
- ◆ Polvo Químico Seco.

Estos fuegos se extinguirán por

- ◆ sofocación,
- ◆ asfixia o bloqueo del material combustible
- ◆ reducir a la temperatura

FORMA GEOMÉTRICA DE COLOR: 

PICTOGRAMA DE LA CLASE "B": 

### 15 FUEGOS CLASE C

SISTEMA DE CLASIFICACION DE UNDERWRITERS LABORATORIES (UL) Incorporated

Una sport  
¡NO QUIERES PASAR!

Fuego que se produce en **EQUIPOS ELÉCTRICOS ENERGIZADOS** (tales como el equipo de presencia de electricidad)

El fuego eléctrico no debe ser apagado con los extintores Clase C con los siguientes:

- ◆ Extintor de Polvo Químico Seco "1"
- ◆ Extintor de Dióxido de Carbono (CO<sub>2</sub>)
- ◆ Extintor de Halógeno

Los agentes de extinción más comunes para los extintores de clase C, son:

- ◆ Polvo Químico Seco,
- ◆ CO<sub>2</sub>,
- ◆ Halógeno

Estos fuegos se extinguirán por

- ◆ corte o bloqueo del flujo de energía eléctrica y al tratarlos como fuegos clase A o B.
- ◆ agente que ha estado involucrado en su desarrollo.

FORMA GEOMÉTRICA DE COLOR: 

PICTOGRAMA DE LA CLASE "C": 

### 16 FUEGOS CLASE D

SISTEMA DE CLASIFICACION DE UNDERWRITERS LABORATORIES (UL) Incorporated

Una sport  
¡NO QUIERES PASAR!

Se trata de tipos de fuegos que se desarrollan en **MATERIAS COMBUSTIBLES** tales como magnesio, calcio, litio, hierro, aluminio, metales puros, etc.

Este tipo de fuego **no debe tratarse con agua** ya que se producen reacciones químicas, como por ejemplo la explosión de hidrógeno del metal en el combustible.

Existen de gases inflamables, producidos en el momento del personal químico. El agua puede intensificar el fuego o incluso que el calor se le meta al metal y el del que se trata se genera o libera gases, produciendo reacciones violentas.

Se recomienda usar extintor de **POLVO FINO DE CEMENTO**

Los agentes de extinción que se usan para los fuegos de clase D, son:

- ◆ Polvo G1,
- ◆ MET-LOC
- ◆ H-A-X
- ◆ Polvo De Grafito,
- ◆ Carbonato de Calcio
- ◆ Cloruro de Sodio.

No existe un único agente para todos los fuegos de metales combustibles y cada agente especial debe ser usado el método correcto por el agente especializado.

No usar extintores de CO<sub>2</sub> ni los en estos fuegos.

FORMA GEOMÉTRICA DE COLOR: 

PICTOGRAMA DE LA CLASE "D": 

### 17 FUEGOS CLASE K

SISTEMA DE CLASIFICACION DE UNDERWRITERS LABORATORIES (UL) Incorporated

Una sport  
¡NO QUIERES PASAR!

Se trata de fuegos donde están comprometidos **ACEITES VEGETALES Y LAS GRASAS O ACEITES ANIMALES**

Este tipo de fuegos no debe tratarse (agua ya que se produce una reacción química) formando el efecto espuma.

Debemos utilizar un agente especial para sofocar y bajar la temperatura, enfriando el fuego.

El agente de extinción que se usa para los fuegos de clase K, es:

- ◆ **Asulita de Potasio**

Se recomienda activar un sistema de protección contra incendios antes de proceder a usar el extintor.

FORMA GEOMÉTRICA DE COLOR: 

PICTOGRAMA SIMBOLO DE LA CLASE "K": 

### 18 EXTINTORES

Es todo aparato destinado a apagar un fuego en el inicio de este (fase incipiente), por medio de un agente extintor contenido en el mismo, expulso a presión, por medio de la fuerza de un agente de presión.

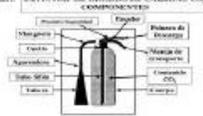
Para tener éxito en su utilización, es necesario conocer las clases de fuego para las que su uso es aconsejable y cómo cada agente extintor actúa sobre uno o más de los cuatro factores que producen el fuego.

**PARTES DE UN EXTINTOR**

**EXTINTOR DE AGUA PRESURIZADA, COMPONENTES:**



**EXTINTOR DE DIÓXIDO DE CARBONO CO<sub>2</sub>, COMPONENTES:**



Los extintores portátiles se clasifican en función del tipo de fuego al cual están preparados y se identifican estos con un símbolo de imagen o pictograma y una forma geométrica de la clase para la que están preparados.

**19** **EXTINTORES DE AGUA PRESURIZADA**




- Su diseño es estándar, en cilindro de acero inoxidable.
- Agente extintor es agua a presión (100lbs).
- Agente presurizante es nitrógeno.

Su aplicación de efectividad es por enfriamiento, puede actuar intermitentemente.

- Preparado para fuegos de clase A.

**20** **EXTINTORES DE ANHIDRIDO CARBONICO**




- Efectiva para fuegos clase B y C, la extinción se da por sofocación desplazando el oxígeno.
- El dióxido de carbono es su agente extintor, o lo vez que actúa como agente presurizante.
- Este se descarga como una nube de hielo ahogando el fuego.
- No es conductor de la electricidad, es limpio, no contamina y es gas inodoro.
- Seguro para utilizar sobre ropa, equipo, documentos importantes o comida.
- Característico es la manguera de descarga que termina en una boquilla o cono, con una parte anatómica controladora donde se pueda coger para su uso sin ser afectado por la descarga.

**21** **EXTINTORES DE POLVO QUIMICO SECO**




- Recomendables para fuegos de Clase A, B y C, por lo que se les conoce como **extintores multipropósito**.
- Estos tienen **botella externa de presión con CO2** de agente presurizante y **presión incorporada que tiene como agente presurizante nitrógeno**.
- Poca visibilidad en la descarga.
- Ejecutan su poder de extinción por el efecto de **SOFOCACIÓN** y **INTERFERENCIA** de la **reacción química**, es un polvo químico seco-mono amoniato fosfato-de flúor que se dispersa químicamente, ahogando fuegos clase A y B, destruye aproximadamente los calor 350 °F formando una capa ahogada, se le chaga y quitebra la reacción química de los fuegos clase B y C, y no es conductor.

**22** **EXTINTORES DE AGUA PULVERIZADA**




- También llamada Extintores de agua de ambiente total, su **agente extintor es agua carbonatada**, por lo tanto no posee conductividad de electricidad al usarlo. Sin choque térmico ni estático.
- No contaminan el medio ambiente.
- No ODP (Polvo de Depreciación de Ozono).
- No tiene emisiones de cloroformo de EPA (Environmental Protection Agency).
- No ocasiona problemas de contaminación global.
- Fabricación no magnetizable.
- Se consideran agente limpio por lo que no es tóxico, ni ocasional pública regulada.
- Cilindro es el tipo libre de recoveco, sólido y su acabado es con pintura blanca antióxido (Kodiak).
- Limpio, silencioso y estérilmente.
- No deja residuos por toxicos o asusos, por lo que da mayor visibilidad en su descarga, los Botones su uso, son recomendados para instituciones de salud, de telecomunicaciones, fabricas y en equipos al electrónica, donde se requiere silencio.
- Agua de fogueo Clase A, con un agente presurizante y que el medio ambiente sea del tipo urbano.
- Preparado para fuegos de clase A y C.

**23** **EXTINTORES DE ACETATO DE POTASIO**




- Estos **extintores** contienen una solución a base de acetato de potasio, para ser utilizada en la extinción de fuegos de aceites vegetales no saturados para los que se requiere un agente extintor que produzca un agente refrigerante y que reaccione con el aceite produciendo un efecto de sofocación que sella la superficie ahogando la del oxígeno. La espuma vaporizada previene que el aceite salpique, ahogando solamente la superficie del fuego.
- Los extintores a base de acetato de potasio para fuegos de clase K, fueron creados para extinguir fuegos de aceites vegetales en freidoras de cocinas comerciales.
- Aplicaciones típicas son: cocinas, restaurantes, cocinas industriales, etc.

**24** **EXTINTORES DE HALOTRON**




- HALOTRON** es un agente limpio, es la mejor alternativa cuando el equipo del valor 1211 el cual tiene restricción de uso por normas ecológicas.
- El extintor de **halotron** han en un gas especial el cual es inodoro y no dañan el medio ambiente. Los datos de fabricación de clase y datos de entrega de **fuegos clase C** (diferencian en equipo de cómputo, almacenamiento de información, tele comunicaciones y varios de otros tecnologías).
- Valvulas de bronce o acero, operadora y dispensador de acero inoxidable.
- Envase aptos en los cilindros de acero para resistir la oxidación, abrasión y perforaciones.
- Aprobado por la Agencia de Protección al Medio Ambiente (EPA) y listado por NFPA.
  - Disponibles en cuatro capacidades: 2.5 lbs., 5 lbs., 11 lbs. y 15 lbs.

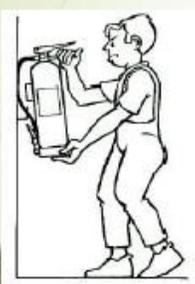
25 **EXTINTORES RODANTES DE CO2 y PQS**




**MODELO C-50-SP**

- Ofrecen protección excelente para fuegos de clase B de líquidos inflamables y los fuegos de clase C, que comprometen equipos eléctricos energizados.
- Preparada para uso exterior donde el viento y la corriente pueden desviar el patrón de descarga.
- Se presentan en tamaño de 10, 30, 30, 50 Kg, 135 libras y de mayor volumen.
- Afinamiento móviles, estas unidades permiten acceso rápido para extinguir fuegos que normalmente requieren otros operadores con unidades portátiles pequeñas, poseen una alta performance en cuanto al rendimiento de extinción.

26 **USO DE EXTINTORES**

En la ubicación en que se encuentra siempre debe efectuarse una evaluación previa considerando el tipo de material combustible existente, el equipo extintor con el que cuenta, la vía de escape, la cantidad de personas en el lugar ... de manera que al ocurrir un incidente usted estará preparado para hacer frente a él... de manera adecuada.

**Al iniciar un fuego, efectuar una evaluación de la escena, luego de inmediato DESOCIAR EL EXTINTOR, elegirlo, apilado por la manija de apoyo, APOYARLO en el suelo en posición vertical, SIN GOLPEARLO.**

27 **USO DE EXTINTORES**



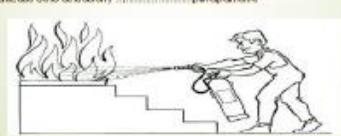

- ROMPER EL PRESIÓN**, GIRANDO EL ANILLO DE SEGURIDAD, RETIRÁNDOLO.
- Coger el extremo de la manguera y efectuar una pequeña DESCARGA DE COMPROBACION dirigiéndola hacia el piso.
- Verificar la DIRECCION DEL VIENTO en campo abierto y los ACCESOS DE AIRE en espacios cerrados.
- Ingresando a la escena de la manera indicada dando ESTABILIDAD AL CUERPO, ante una posible explosión del fuego y avanzar hacia donde usted soporte la temperatura, ubicándose a una DISTANCIA PRUDENCIAL DEL FUEGO.

28 **USO DE EXTINTORES**



- Dirigir el chorro **SOBRE LA SUPERFICIE DE LAS LLAMAS**
- con un movimiento de barrido, cubriendo en su totalidad la extensión del foco del fuego,
- en caso de líquidos proyectar superficialmente el agente extintor,
- evitando que la presión de impulsión haga adhirir al líquido incendiado.

Atención: **NUNCA DE LA ESPALDA AL FUEGO**, según en sentido contrario al avance en que ingresa a la escena, verificando con su pie las obstrucciones que se le pudieran haber presentado en el transcurso de su actuación y ..... principalmente.



29



**LOS FUEGOS SE APAGAN CON LA CABEZA**

30



**MUCHAS GRACIAS**

## Anexo 40: Cadena de valor



Figura 227: Cadena de valor para la empresa Mes 13 al mes 20  
Adaptado por el autor de la empresa LINEA SPORT EIRL, 2016

### Actividades de apoyo

En la Figura 228 se muestran las actividades de apoyo para la empresa, las actividades son: Abastecimiento, contabilidad, recursos humanos e infraestructura.

+ - **ACTIVIDADES DE APOYO** Peso 35,00%

N°	Actividad	Abrev.	Peso 100.00
1	ABASTECIMIENTO	AO1	32,81%
2	CONTABILIDAD	CD2	23,44%
3	RECURSOS HUMANOS	RS3	14,06%
4	INFRAESTRUCTURAS	IS4	29,68%

Figura 228: Actividades de apoyo de la cadena de valor  
Adaptado por el autor de la empresa LINEA SPORT EIRL, 2016

### Actividad de apoyo Abastecimiento

En la Figura 229, se muestra el índice de confiabilidad de la actividad de apoyo abastecimiento perteneciente al mes 20 con un valor porcentual de 94%, valor que se justifica con la implementación de la gestión de compras.

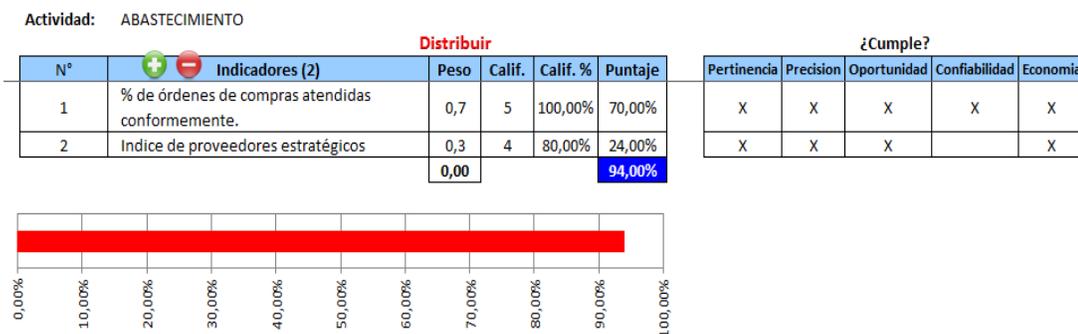


Figura 229: Índice de confiabilidad de los indicadores de la actividad de apoyo: Abastecimiento  
Adaptado por el autor de la empresa LINEA SPORT EIRL, 2016

En la Figura 230, se muestra el índice único de la actividad de apoyo abastecimiento perteneciente al mes 20 con un valor porcentual de 56.18%, valor que se justifica con la implementación de la gestión de compras.

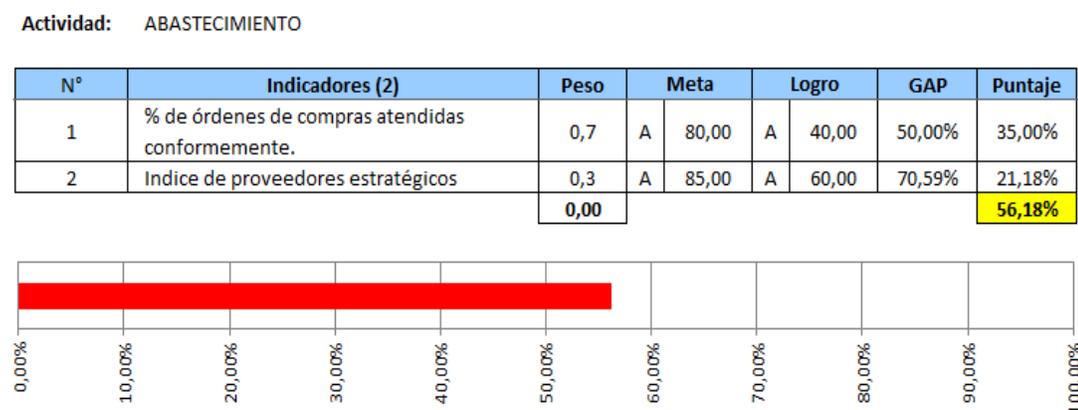


Figura 230: Índice único de la actividad de apoyo: Abastecimiento  
Adaptado por el autor de la empresa LINEA SPORT EIRL, 2016

## Actividad de apoyo Contabilidad

En la Figura 231, se muestra el índice de confiabilidad de la actividad de apoyo contabilidad perteneciente al mes 20 con un valor porcentual de 60%, valor que se justifica con la implementación del sistema de gestión para la empresa.

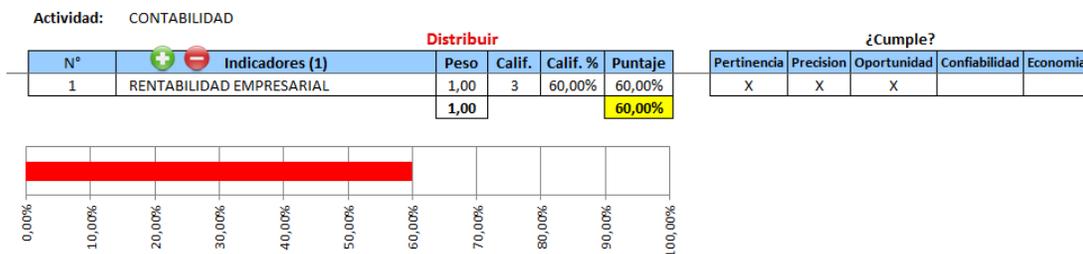


Figura 231: Índice de confiabilidad de los indicadores de la actividad de apoyo: Contabilidad

Adaptado por el autor de la empresa LINEA SPORT EIRL, 2016

En la Figura 232, se muestra el índice único de la actividad de apoyo contabilidad perteneciente al mes 20 con un valor porcentual de 82.35%, valor que se justifica con la implementación del sistema de gestión para la empresa.

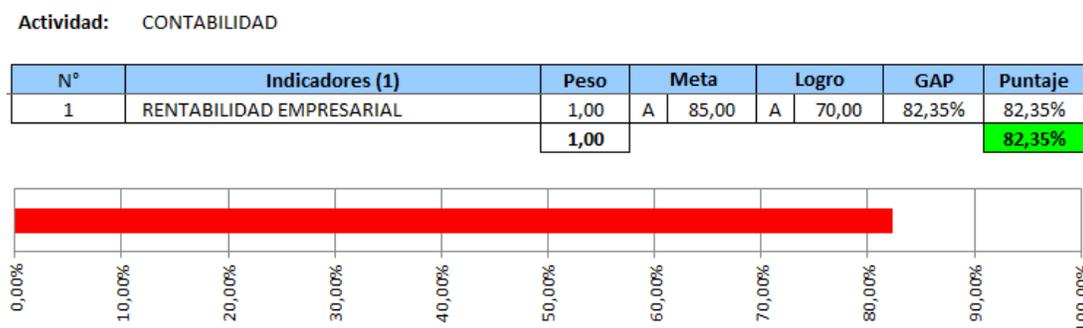


Figura 232: Índice único de la actividad de apoyo: Contabilidad

Adaptado por el autor de la empresa LINEA SPORT EIRL, 2016

### Actividad de apoyo Recursos Humanos

En la Figura 233, se muestra el índice de confiabilidad de la actividad de apoyo Recursos Humanos perteneciente al mes 20 con un valor porcentual de 92%, valor que se justifica con las capacitaciones que se realizan en la empresa para la mejora de las competencias de todo el personal (operarios y Gerencia).

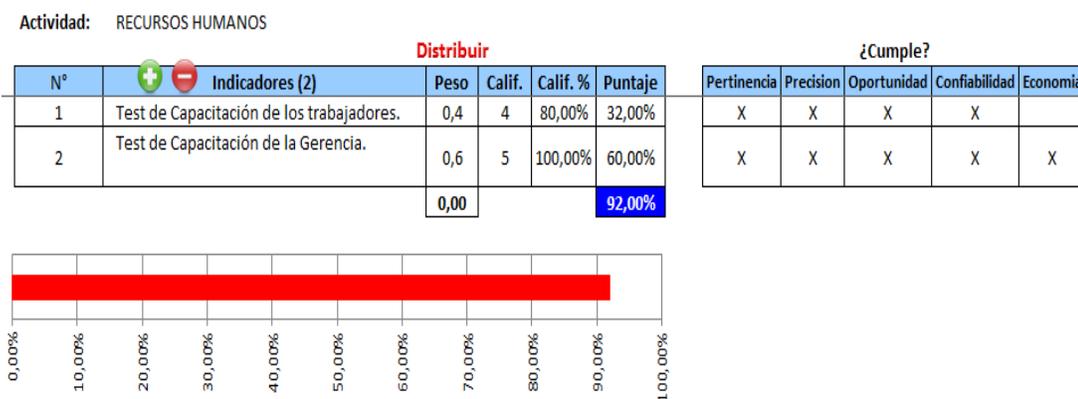


Figura 233: Índice de confiabilidad de los indicadores de la actividad de apoyo: Recursos Humanos  
Adaptado por el autor de la empresa LINEA SPORT EIRL, 2016

En la Figura 234, se muestra el índice único de la actividad de apoyo Recursos Humanos perteneciente al mes 20 con un valor porcentual de 92.63%, valor que se justifica con las capacitaciones que se realizan en la empresa para la mejora de las competencias de todo el personal (operarios y Gerencia).

Actividad: RECURSOS HUMANOS

N°	Indicadores (2)	Peso	Meta	Logro	GAP	Puntaje
1	Test de Capacitación de los trabajadores.	0,4	A 95,00	A 85,00	89,47%	35,79%
2	Test de Capacitación de la Gerencia.	0,6	A 95,00	A 90,00	94,74%	56,84%
						<b>92,63%</b>

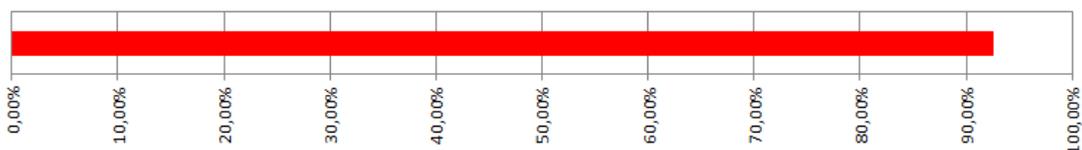


Figura 234: Índice único de la actividad de apoyo: Recursos Humanos  
Adaptado por el autor de la empresa LINEA SPORT EIRL, 2016

#### Actividad de apoyo Infraestructura

En la Figura 235, se muestra el índice de confiabilidad de la actividad de apoyo infraestructura perteneciente al mes 20 con un valor porcentual de 100% debido que el MOF y el MP se elaboraron en el tiempo previsto.

Actividad: INFRAESTRUCTURAS

N°	Indicadores (1)	Distribuir				¿Cumple?				
		Peso	Calif.	Calif. %	Puntaje	Pertinencia	Precision	Oportunidad	Confiabilidad	Economía
1	% de avance del MOF y del MP.	1,00	5	100,00%	100,00%	X	X	X	X	X
					<b>100,00%</b>					

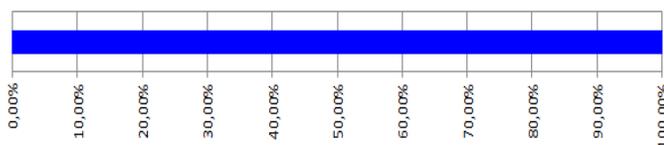


Figura 235: Índice de confiabilidad de los indicadores de la actividad de apoyo: Infraestructura  
Adaptado por el autor de la empresa LINEA SPORT EIRL, 2016

En la Figura 236, se muestra el índice único de la actividad de apoyo infraestructura perteneciente al mes 20 con un valor porcentual de 100% debido que el MOF y el MP se elaboraron en el tiempo previsto.

Actividad: INFRAESTRUCTURAS

Nº	Indicadores (1)	Peso	Meta	Logro	GAP	Puntaje
1	% de avance del MOF y del MP.	1,00	A 100,00	A 100,00	100,00%	100,00%
		<b>1,00</b>				<b>100,00%</b>

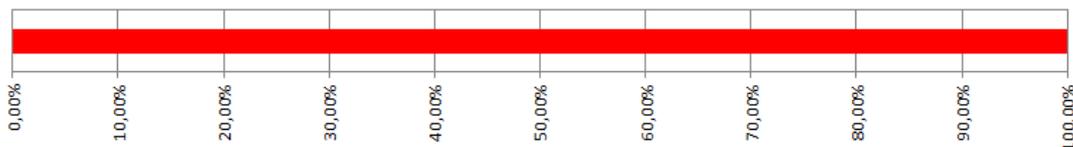


Figura 236: Índice único de la actividad de apoyo: Infraestructura  
Adaptado por el autor de la empresa LINEA SPORT EIRL, 2016

Actividades primarias de la cadena de valor

En la Figura 237 se muestran las actividades primarias para la empresa, las actividades son: Transporte, inventarios, manufactura, almacenamiento y servicio al cliente.

+ - **ACTIVIDADES PRIMARIAS** Peso  
65,00%

Nº	Actividad	Abrev.	Peso
1	TRANSPORTE	TE1	20,14%
2	INVENTARIOS	IS2	19,98%
3	MANUFACTURA	MA3	24,98%
4	ALMACENAMIENTO	AO4	29,14%
5	SERVICIO AL CLIENTE	SE5	5,76%

Figura 237: Actividades de primarias de la cadena de valor  
Adaptado por el autor de la empresa LINEA SPORT EIRL, 2016

Actividad primaria Transporte

En la Figura 238, se muestra el índice de confiabilidad de la actividad primaria transporte perteneciente al mes 20 con un valor porcentual de 88%, valor que se justifica con la implementación de la gestión de distribución.

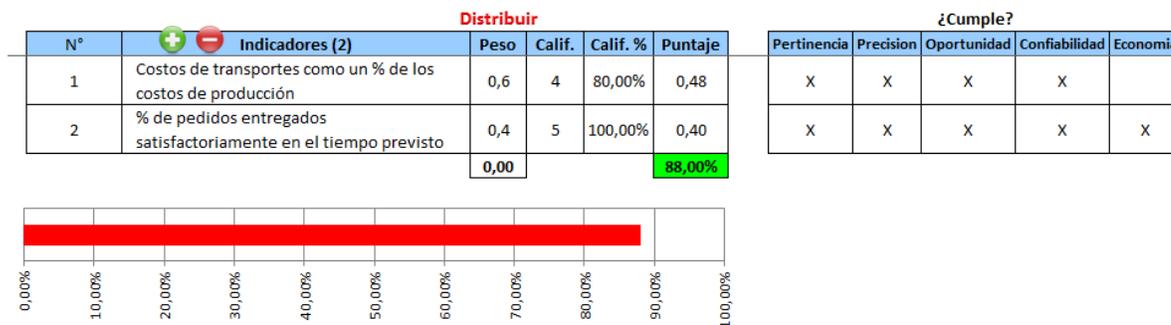


Figura 238: Índice de confiabilidad de los indicadores de la actividad primaria: Transporte  
Adaptado por el autor de la empresa LINEA SPORT EIRL, 2016

En la Figura 239, se muestra el índice único de la actividad primaria transporte perteneciente al mes 20 con un valor porcentual de 90%, valor que se justifica con la implementación de la gestión de distribución.

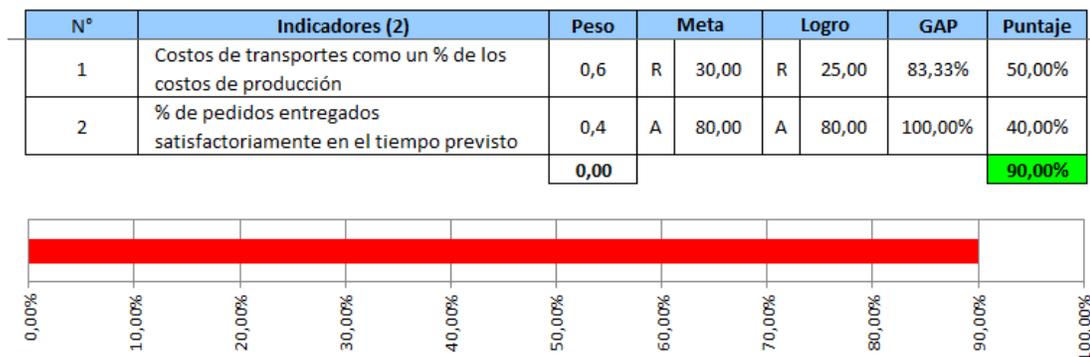


Figura 239: Índice único de la actividad primaria: Transporte  
Adaptado por el autor de la empresa LINEA SPORT EIRL, 2016

#### Actividad primaria Inventarios

En la Figura 240, se muestra el índice de confiabilidad de la actividad primaria inventarios pertenecientes al mes 20 con un valor porcentual de 100%, valor que se justifica con la implementación de la gestión de almacenamiento.

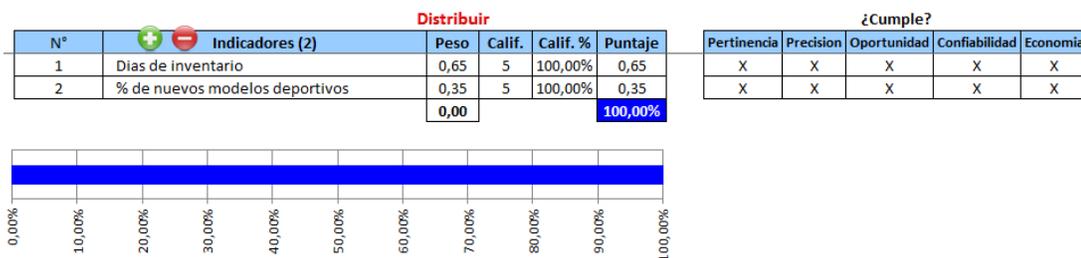


Figura 240: Índice de confiabilidad de los indicadores de la actividad primaria:  
Inventarios

Adaptado por el autor de la empresa LINEA SPORT EIRL, 2016

En la Figura 241, se muestra el índice único de la actividad primaria inventarios perteneciente al mes 20 con un valor porcentual de 82.01%, valor que se justifica con la implementación de la gestión de almacenamiento.

N°	Indicadores (2)	Peso	Meta	Logro	GAP	Puntaje
1	Dias de inventario	0,65	R 20,00	R 17,00	85,00%	55,25%
2	% de nuevos modelos deportivos	0,35	A 85,00	A 65,00	76,47%	26,76%
						<b>82,01%</b>

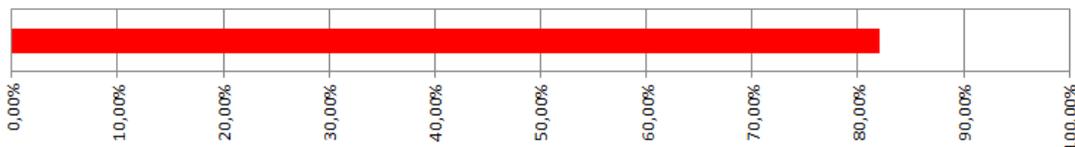


Figura 241: Índice único de la actividad primaria: Inventarios  
Adaptado por el autor de la empresa LINEA SPORT EIRL, 2016

#### Actividad primaria Manufactura

En la Figura 242, se muestra el índice de confiabilidad de la actividad primaria manufactura pertenecientes al mes 20 con un valor porcentual de 95%, valor que se justifica con la implementación de la gestión de producción.

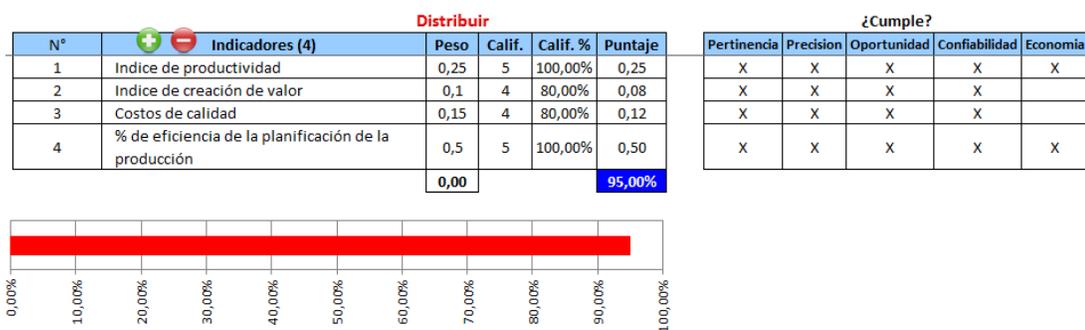


Figura 242: Índice de confiabilidad de los indicadores de la actividad primaria: Manufactura  
Adaptado por el autor de la empresa LINEA SPORT EIRL, 2016

En la Figura 243, se muestra el índice único de la actividad primaria manufactura perteneciente al mes 20 con un valor porcentual de 89.94%, valor que se justifica con la implementación de la gestión de producción.



Figura 243: Índice único de la actividad primaria: Manufactura  
Adaptado por el autor de la empresa LINEA SPORT EIRL, 2016

#### Actividad primaria Almacenamiento

En la Figura 244, se muestra el índice de confiabilidad de la actividad primaria almacenamiento perteneciente al mes 20 con un valor porcentual de 90%, valor que se justifica con la implementación de la gestión almacenamiento, la implementación de las cámaras de seguridad dentro del

almacén, implementación del sistema de gestión e implementación de las 5S's.

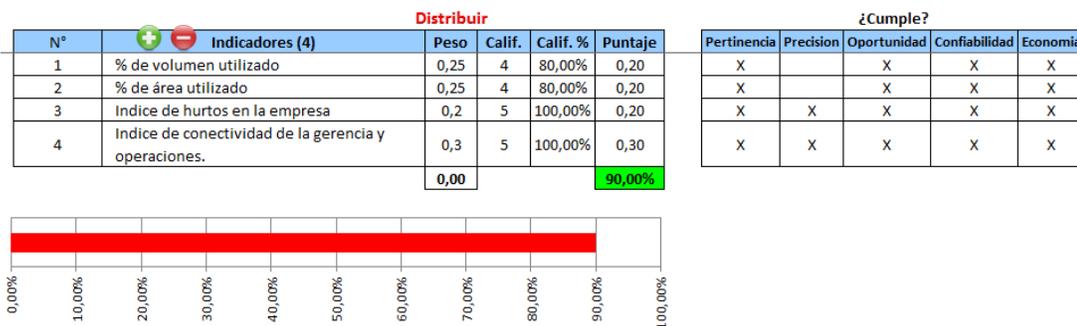


Figura 244: Índice de confiabilidad de los indicadores de la actividad primaria: Almacenamiento  
Adaptado por el autor de la empresa LINEA SPORT EIRL, 2016

En la Figura 245, se muestra el índice único de la actividad primaria almacenamiento perteneciente al mes 20 con un valor porcentual de 92%, valor que se justifica con la implementación de la gestión almacenamiento, la implementación de las cámaras de seguridad dentro del almacén, implementación del sistema de gestión e implementación de las 5S's.

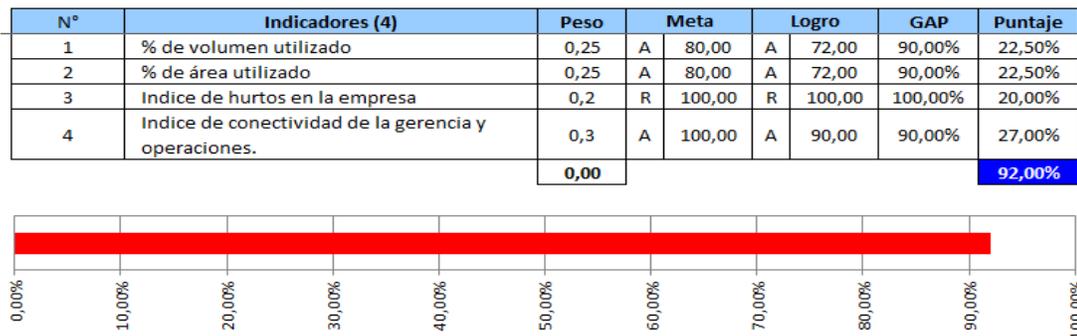


Figura 245: Índice único de la actividad primaria: Almacenamiento  
Adaptado por el autor de la empresa LINEA SPORT EIRL, 2016

Actividad primaria Servicio al cliente

En la Figura 246, se muestra el índice de confiabilidad de la actividad primaria servicio al cliente perteneciente al mes 20 con un valor porcentual

de 100%, valor que se justifica con la implementación de la gestión de ventas, implementación de cámaras de seguridad dentro de las tiendas y capacitaciones que se les brinda a los vendedores de la empresa.

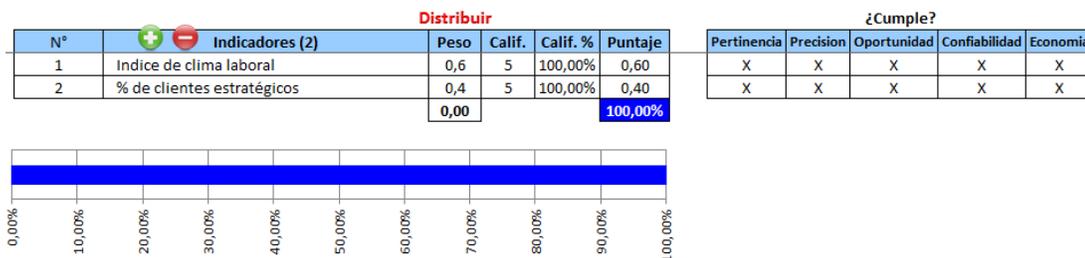


Figura 246: Índice de confiabilidad de los indicadores de la actividad primaria:  
Servicio al Cliente  
Adaptado por el autor de la empresa LINEA SPORT EIRL, 2016

En la Figura 247, se muestra el índice único de la actividad primaria servicio al cliente perteneciente al mes 20 con un valor porcentual de 93.10%, valor que se justifica con la implementación de la gestión de ventas, implementación de cámaras de seguridad dentro de las tiendas y capacitaciones que se les brinda a los vendedores de la empresa.

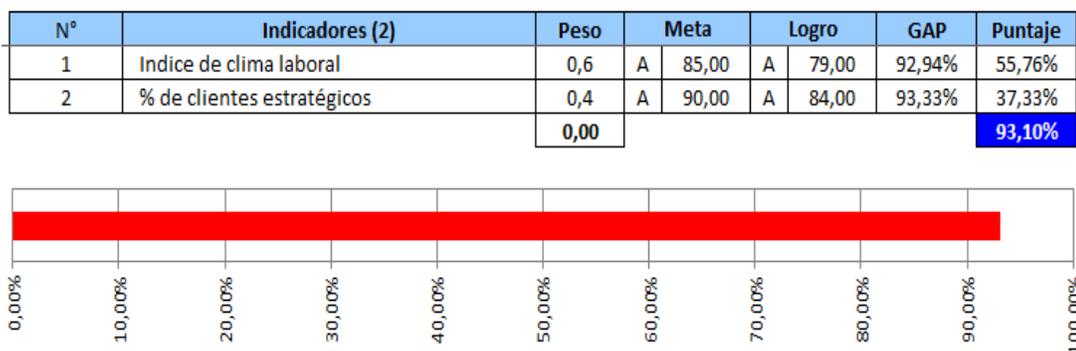


Figura 247: Índice único de la actividad primaria: Servicio al cliente  
Adaptado por el autor de la empresa LINEA SPORT EIRL, 2016

Gráficas de las actividad de apoyo y primarias de la cadena de valor

Gráfica de las actividades de apoyo

En la Figura 248 se muestra las gráficas pertenecientes al mes 20 de las actividades de apoyo abastecimiento, contabilidad, recursos humanos e infraestructura de la empresa.

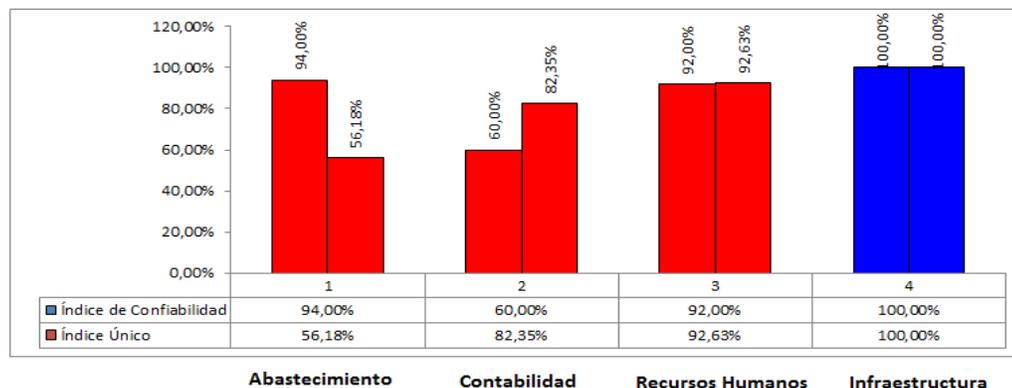


Figura 248: Gráfica de las actividades de apoyo del mes 20  
Adaptado por el autor de la empresa LINEA SPORT EIRL, 2016

Gráfica de las actividades primarias

En la Figura 249 se muestra las gráficas pertenecientes al mes 20 de las actividades primarias transporte, inventarios, manufactura, almacenamiento y servicio al cliente de la empresa.

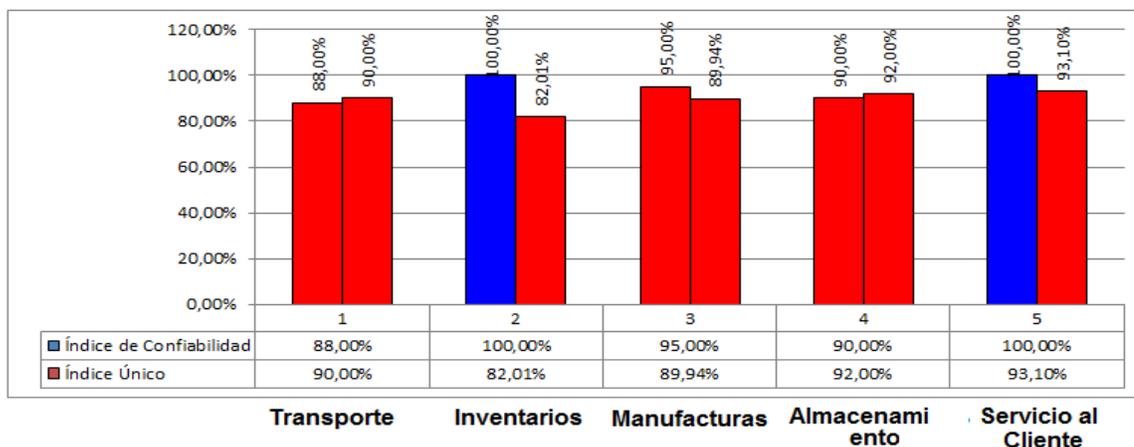


Figura 249: Gráfica de las actividades primarias del mes 20  
Adaptado por el autor de la empresa LINEA SPORT EIRL, 2016