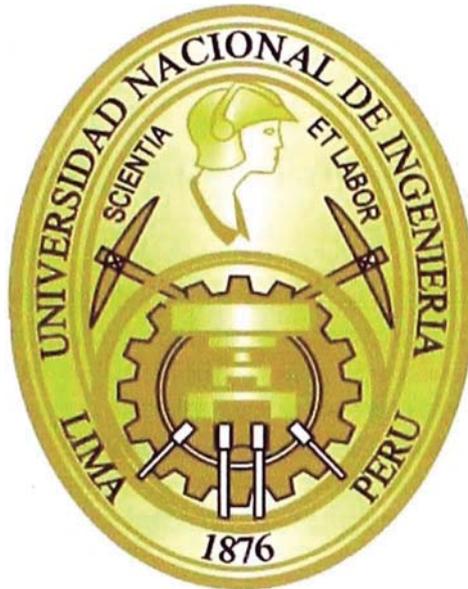


**UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERÍA**  
**FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL Y DE SISTEMAS**



**REDUCCIÓN DE HORAS DE SOBRETIENTO PARA EL**  
**CUMPLIMIENTO DEL CÓDIGO DE CONDUCTA DE LOS CLIENTES**  
**EN UNA EMPRESA DE CONFECCIONES**

**INFORME DE SUFICIENCIA**  
**PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE:**  
**INGENIERO INDUSTRIAL**  
**RAMOS TATAJE, LUIS ARTURO**

**LIMA – PERU**

**2011**

## **DEDICATORIA**

A mi madre Irma por su amor incondicional, por haberme inculcado la motivación al estudio, por haberme dado todo lo que soy como persona, los valores, los principios, la perseverancia, el empeño, la educación y los estudios necesarios sin los cuales no hubiese podido ahora estar escribiendo este Informe de Suficiencia Profesional.

A mi esposa Libní, por su comprensión, por su empeño, por su fuerza y por su amor, y porque fue quien me motivó a comenzar y terminar este trabajo.

A mis hijos Irma y Arturo, porque fueron un motivo más que me impulso a alcanzar mi objetivo de lograr el Título Profesional de Ingeniero Industrial.

## **AGRADECIMIENTO**

A mi Alma Mater,  
la Universidad Nacional de Ingeniería,  
por haberme formado con la exigencia académica  
que el mercado requiere.

A los profesores de la Facultad de Ingeniería Industrial,  
por las enseñanzas y experiencias recibidas  
durante mi formación profesional.

## INDICE

### “REDUCCIÓN DE HORAS DE SOBRETIEPO PARA EL CUMPLIMIENTO DEL CÓDIGO DE CONDUCTA DE LOS CLIENTES EN UNA EMPRESA DE CONFECCIONES”

	Página
DEDICATORIA	II
AGRADECIMIENTO	III
INDICE	IV
DESCRIPTORES TEMATICOS	VII
RESUMEN	VIII
INTRODUCCIÓN	1
<u>CAPÍTULO I: PENSAMIENTO ESTRATÉGICO</u>	4
1.1 DIAGNÓSTICO FUNCIONAL	4
1.1.1 PRODUCTOS Y/O SERVICIOS	5
1.1.2. CLIENTES	6
1.1.3. PROVEEDORES	8
1.1.4. ORGANIZACIÓN	8

	Página
1.1.5. PROCESOS	11
1.2 DIAGNOSTICO ESTRATEGICO	19
1.2.1. VISIÓN Y MISIÓN DE LA EMPRESA	19
1.2.2. FORTALEZAS Y DEBILIDADES	19
1.2.3. OPORTUNIDADES Y AMENAZAS	20
1.2.4. MATRIZ FODA	20
1.2.5. OBJETIVOS ESTRATEGICOS	25
<u>CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO</u>	27
2.1 EL OBJETIVO	27
2.2 EL ALCANCE	31
<u>CAPÍTULO III: PROCESO DE TOMA DE DECISIONES</u>	34
3.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	34
3.2 ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN	36
3.3 SELECCIÓN DE CRITERIOS DE EVALUACIÓN	41
3.4 SELECCION DE UNA ALTERNATIVA DE SOLUCIÓN	43
3.5 DESARROLLO DE LA SOLUCIÓN ELEGIDA	53
<u>CAPÍTULO IV: EVALUACIÓN POR RESULTADOS</u>	55
4.1 INFORMACIÓN DE SITUACIÓN ECONÓMICA ACTUAL	55
4.2 INDICADORES DE GESTION EMPRESARIAL	63
4.3 RESULTADOS DE LA SOLUCIÓN PLANTEADA	68
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	69

	Página
GLOSARIO DE TERMINOS	71
BIBLIOGRAFÍA	75
ANEXOS	77

## DESCRIPTORES TEMÁTICOS

- Código de Conducta
- Responsabilidad Social
- Confecciones
- Trabajo en Sobre tiempo
- Embarque
- Auditoria de Cumplimiento Social
- Minutaje
- Lead Time

## RESUMEN

El presente informe presenta los análisis y resultados del trabajo de evaluación que se ha realizado en la empresa exportadora de confecciones (polos en tejido de punto) “Hilandería de Algodón Peruano S. A.” (HIALPESA), para lograr reducir la cantidad de horas de sobretiempo que se involucran en el proceso de producción de prendas de vestir.

Las empresas exportadoras como HIALPESA, en mérito a los acuerdos comerciales que firman con los Clientes, deben de cumplir con los Códigos de Conducta y Normas de Cumplimiento y Responsabilidad Social que cada empresa (dueños de las marcas) establece para que sean cumplidos a nivel internacional por todas las empresas que forman parte de su cadena productiva.

Tal es así que HIALPESA se vio obligada a reducir las horas de sobre tiempo para poder cumplir con los Códigos de Conducta de los Clientes.

Se planteó tres alternativas para la solución del problema, una primera opción a través del Outsourcing lo que implicaba la contratación de empresas tercerizadoras en el área de costura para la confección de las

prendas que no podían ser absorbidas por la capacidad instalada de la organización.

Una segunda opción fue considerar el incremento de la mano de obra del área de producción con personal directamente contratado por la empresa bajo la modalidad de contratos de exportación no tradicional, para incrementar el número de líneas de producción (costura) con las adecuadas modificaciones de horarios de trabajo y turnos, a fin de aumentar la capacidad instalada de la Planta que no estaba siendo utilizada de manera óptima.

Una tercera opción fue considerar el incremento de la mano de obra del área de producción, con personal contratado a través de empresas de intermediación laboral, para incrementar el número de líneas de producción (costura), a fin de aumentar la mano de obra y capacidad instalada de la Planta.

Se hace el análisis de las tres alternativas, se hace la implementación preliminar de cada una de ellas para evaluar resultados, se establece criterios de evaluación adecuados para la toma de decisiones y finalmente se llega a la elección de la alternativa más conveniente para la organización, cuyos resultados se presentan como parte de este informe de suficiencia profesional.

## INTRODUCCIÓN

El presente informe tiene como objetivo presentar los análisis y técnicas realizados para reducir las horas de sobre tiempo en una empresa exportadora de confecciones.

## ANTECEDENTES

Hilandería de Algodón Peruano S.A. (HIALPESA), es una empresa de Confecciones con 14 Años de trayectoria en el rubro de exportación de polos de algodón en tejido de punto.

La producción de HIALPESA, se basa en la confección de prendas de algodón en tejido de punto, las cuales son fabricadas íntegramente desde el hilado para la fabricación de la tela, hasta la prenda terminada y embolsada lista para su venta.

El íntegro de la Producción de HIALPESA es para exportación y los Clientes con los que se mantiene actualmente relaciones comerciales son los dueños de diversas marcas de gran trayectoria mundial como Timberland, Old Navy, Nautica, Guess, VF, etc.

La empresa como resultado del incremento de sus niveles productivos comenzó en el Año 2008 a utilizar trabajos en sobretiempo excediendo las 60 horas semanales de trabajo que de acuerdo al Código de Conducta de los Clientes debería respetarse.

Los Clientes de acuerdo a los convenios comerciales que se firman, tienen la potestad de visitar las empresas y realizar auditorías de verificación de Cumplimiento y Responsabilidad Social y en caso de verificar que no se cumplan los Códigos de Conducta establecidos, pueden exigir dicho cumplimiento o de lo contrario dar por terminadas las relaciones comerciales con la empresa.

Ante esta situación y ante el hallazgo de los Clientes de un exceso de horas extras laboradas, es que se tuvo que evaluar las alternativas para proceder a la reducción de los trabajos realizados en sobretiempo.

En el Capítulo I del presente Informe de suficiencia profesional, se hace una reseña de la evolución industrial de HIALPESA, desde sus inicios en 1979 hasta llegar al desarrollo alcanzado en el Año 2010. Se muestra también los niveles de Producción y de Ventas alcanzados en el Año 2010 a nivel internacional y se describe su Sistema Organizacional y Productivo para una mejor comprensión del problema planteado.

En el Capítulo II, se esboza el problema que se plantea a la organización con el exceso de horas extras realizadas y halladas en las Auditoras de Cumplimiento Social por parte de nuestros socios estratégicos. Se revisan las posibilidades de solución a través de la utilización del Outsourcing y

también las alternativas que ofrece el sistema legal y laboral en el país, como la utilización de los Contratos de Exportación No Tradicional y los beneficios que da este sistema a las empresas exportadoras.

En el Capítulo III, Una vez planteado el problema se eligen tres posibles alternativas de solución: Outsourcing, contratación de más trabajadores por parte de la empresa ó contratación de más trabajadores por parte de empresas de intermediación laboral (services). Se evalúan económicamente las tres alternativas planteadas y de acuerdo a los resultados de las evaluaciones se toma la decisión de resolver el problema utilizando la alternativa de contratar más personal de acuerdo a la Ley de Exportaciones No Tradicionales (Alternativa 2).

En el Capítulo IV, se hace un análisis y evaluación por resultados de las 3 alternativas seleccionadas y también se establece un análisis de indicadores de productividad de Hialpesa luego de la implementación de la alternativa de solución elegida. Finalmente se muestran los resultados de la solución elegida (Alternativa 2) y los cambios que se operaron en la empresa luego de la implementación de dicha alternativa.

En el Capítulo V, se mencionan las conclusiones y recomendaciones que la implementación de la alternativa elegida amerita. Tal es así que se plantea una mejora continua con sugerencia de evaluaciones posteriores para un mejor resultado en la solución del problema que fue objeto del presente informe de suficiencia.

## **CAPÍTULO I**

### **PENSAMIENTO ESTRATÉGICO**

#### **1.1 DIAGNÓSTICO FUNCIONAL**

Hilandería de Algodón Peruano S.A. (HIALPESA), fue fundada en el año 1979 por don Jaime Abusada Salah e inicialmente funcionó como una empresa de hilados.

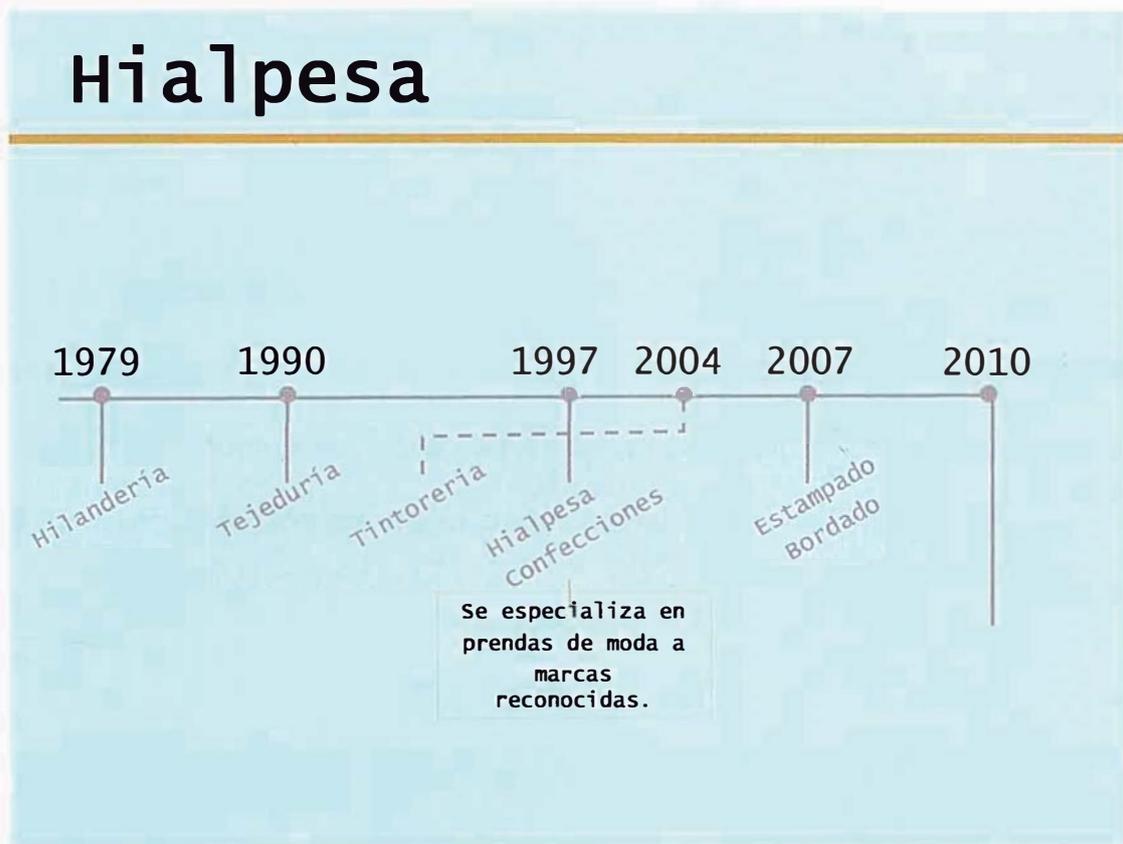
En el año 1990, se integró la planta de Tejeduría y se comenzó a fabricar telas en tejido de punto, en 1997 se integró la Planta de Confecciones con lo cual se dio inicio a las exportaciones de prendas de vestir, en el año 2004 se integró la Planta de Tintorería y finalmente en el año 2007 se integró la Planta de Bordados y Estampados

La planta de Confecciones de HIALPESA tiene una capacidad instalada de 650,000 prendas por mes con un precio promedio de US \$ 6.70 por prenda y un minutaje promedio de 12 minutos por prenda. Los Lead Time (tiempo de entrega) establecidos por los clientes varían entre 45 y 60 días y los pedidos promedio varían en el orden de 5,000 prendas por estilo.

Los niveles de producción actuales de la planta de confecciones son 550,000 prendas por mes.

Gráfico N° 01:

### EVOLUCIÓN DE HIALPESA



FUENTE: Elaborado por el autor

#### 1.1.1 PRODUCTOS Y/O SERVICIOS

HIALPESA Confecciones, produce en general polos de algodón en tejido de punto y su especialidad son las prendas de alta complejidad y moda.

Uno de los servicios agregados que brinda HIALPESA Confecciones a los Clientes es el Desarrollo del Producto, para lo cual se creó el Departamento de Unidad de Desarrollo del Producto (UDP) y en donde se le brinda al

Cliente la asesoría necesaria desde el tipo de tela que necesita, pasando por los modelos más exigentes que el cliente podría desear y finalmente los acabados que podrían agregar a su prenda final.

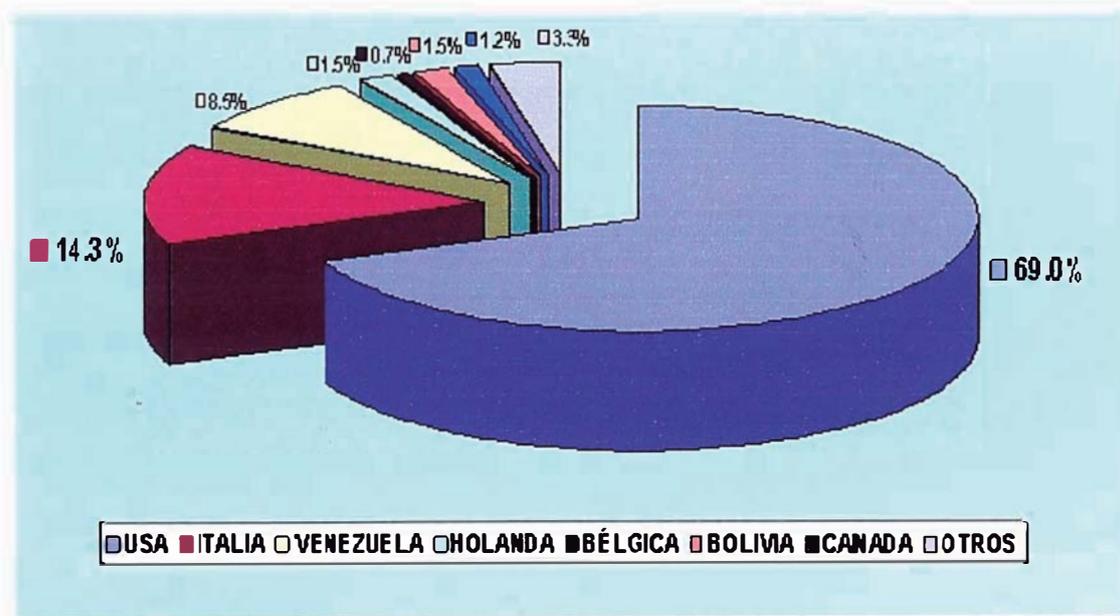
Al ser HIALPESA una empresa integrada en todos sus procesos, es posible brindar a los clientes una producción completa de la prenda desde la tela hasta los procesos de estampado y bordados para las prendas más sofisticadas.

### 1.1.2. CLIENTES

HIALPESA Confecciones, tiene entre sus clientes a reconocidas marcas de trayectoria internacional y sus niveles de ventas están en el orden de los US \$ 37 millones de Dólares al año, según se muestra en la Tabla N° 01.

Gráfico N° 02:

#### **DESTINOS HIALPESA**



FUENTE: Elaborado por el autor

Tabla N° 01:

**CLIENTES Y DESTINOS HIALPESA 2010**

(EXPRESADO EN MILLONES DE DÓLARES AMERICANOS)

DESTINO	CLIENTES	MONTO US \$
EU	COLMAR	500,000
USA	EARNEST SEWN	50,000
BRAZIL	ELLUS	200,000
USA	EMS	1,000,000
EU	G.STAR	1,000,000
ASIA	GUESS ASIA	60,000
CANAD	GUESS CANADA	60,000
ITALY	GUESS ITALY	8,000,000
MEXICO	GUESS MEXICO	5,000
USA	GUESS USA	2,600,000
USA	J. JILL	6,500,000
USA	LOOMSTATE/ROGAN	300,000
USA	LUCY	1,400,000
USA	NAUTICA - SPORTWEAR/ JEANSWEAR	8,000,000
USA	NIXON	1,000,000
EU	FLASH & PARTNERS - NOLITA/RARE	1,200,000
ITALY	PATRIZIA PEPE FIRENZE	50,000
USA	R3 GLOBAL	70,000
ARGENTINA	RAFFAELLI GIARDINO DISEÑO	50,000
USA	TERRITORY AHEAD	500,000
USA	THE NORTH FACE	1,500,000
USA	VASN	2,500,000
USA/EU/PERU	OTYROS PY - TMB UK, LIBERTALIA	1,200,000
	GARNET HILL, PLO RUGBY	
<b>TOTAL</b>		<b>37,745,000</b>

FUENTE: Elaborado por Gerencia Comercial Hialpesa

Los países a los cuales HIALPESA exporta su producción se muestran en el Gráfico N° 02 que se adjunta y observamos que el destino principal es USA con el 69 % seguido de Italia con el 14.3 % y Venezuela con el 8.5 %. En menor escala figuran otros destinos como: Holanda (1.5 %), Bélgica (0.70 %), Bolivia (1.50 %), Canadá (1.20 %) y Otros (3.30 %).

### 1.2.3. PROVEEDORES

HIALPESA cuenta con muchos proveedores a nivel local e internacional que son los que brindan el soporte a través de la cadena de suministros para el cumplimiento adecuado del proceso productivo y transporte de la producción.

Entre los principales proveedores podemos mencionar:

- Manufacturas Rey S.A.
- Bordados y Aplicaciones S.A.
- DMS (Sistemas)
- DHL
- Imperio del Sol S.A. (Estampados)
- FEDEX
- PRINTOP

### 1.1.4. ORGANIZACIÓN

Hilandería de Algodón Peruano S.A. (HIALPESA) es una empresa que actualmente cuenta con 2,700 trabajadores y 04 Unidades diferenciadas de producción como son:

1. Hilandería
2. Tejeduría
3. Tintorería
4. Confecciones

De acuerdo al Organigrama que se presenta en el Gráfico N° 03, HIALPESA tiene un Directorio que está conformado por 04 miembros de la familia (dueños del grupo) y luego se tiene una Gerencia General que se apoya en seis (06) Gerencias para la dirección de la Organización.

Estas Gerencias son: Gerencia de Recursos Humanos, Gerencia Comercial, Gerencia Financiera, Gerencia Administrativa, Gerencia de Operaciones y Gerencia de Ventas Locales.

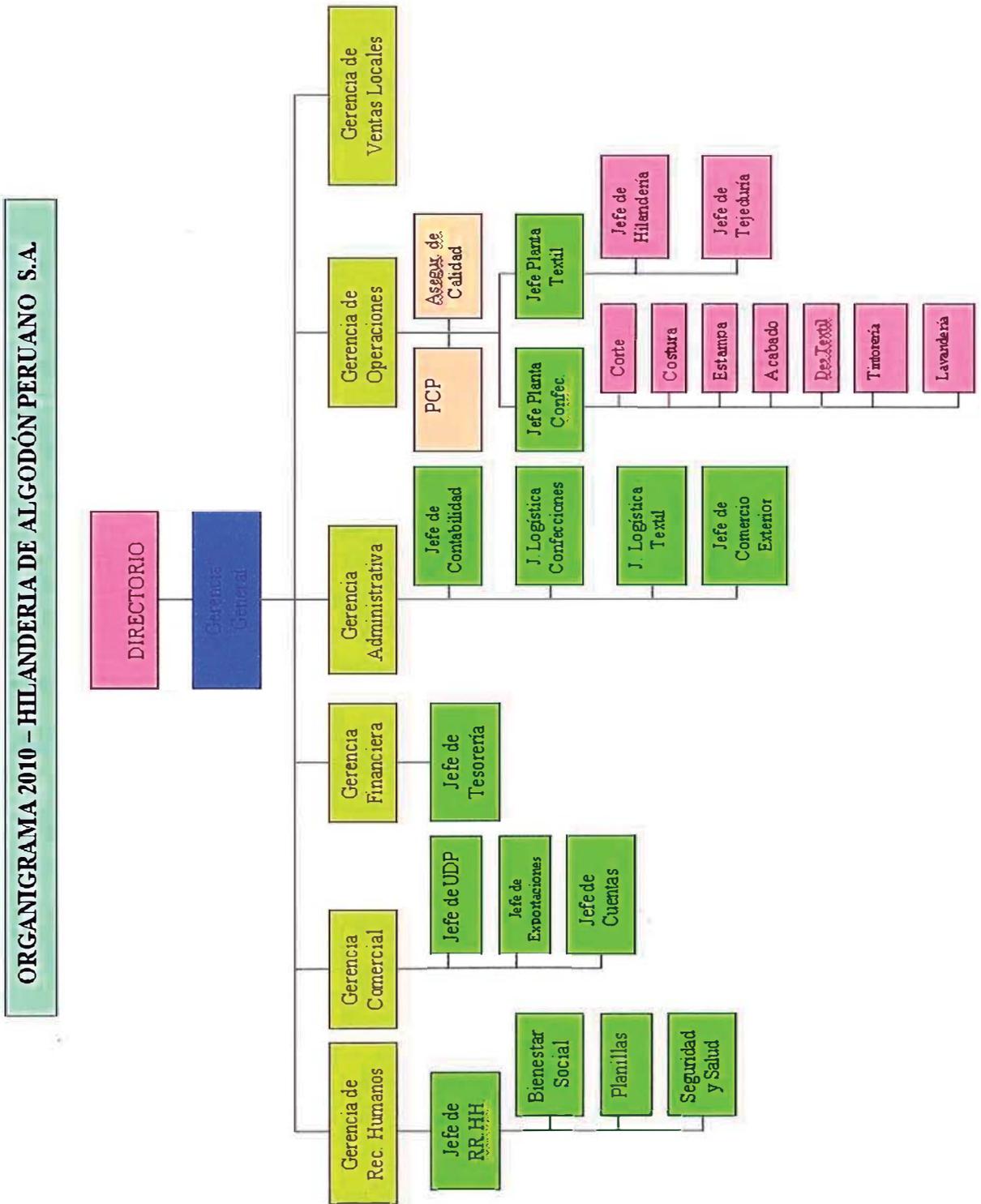
Las exportaciones de prendas confeccionadas se manejan a través de la Gerencia Comercial y la Gerencia Administrativa, ya que el integro de la producción es para exportación y la Gerencia de Ventas Locales se encarga de las ventas de hilados y Telas a nivel local de las Plantas de Hilandería y Tejeduría.

La Unidad de Producción que es actualmente la más importante de la organización es la Planta de Confecciones que es la que mueve el proceso de Exportación con aproximadamente US \$ 3,000,000 mensuales en ventas. Esta es justamente la planta donde se presentó el problema de exceso de horas de sobretiempo que es motivo del presente informe de suficiencia profesional.

#### 1.1.5. PROCESOS

Gráfico N° 03:

**ORGANIGRAMA HIALPESA**



FUENTE: Elaborado por la Gerencia Administrativa Hialpesa

En el Gráfico N° 04, se muestra un Mapa de Procesos de HIALPESA donde se muestran las diferentes áreas que interactúan para el desarrollo de las actividades de la organización. Vemos pues aquí como los Procesos estratégicos de la Alta Dirección, de los Sistemas de Gestión de Calidad, de Seguridad y Salud, de Planificación estratégica y Comunicación interna sirven como soporte para el desarrollo de los Procesos Operativos en los cuales la Gestión del área de UDP (Unidad de Desarrollo de Producto), la Gestión del área Comercial y la Gestión de Almacenes brindan las herramientas, procesos y actividades para que el flujo operativo se desarrolle convenientemente.

También podemos visualizar a través del Mapa de Procesos como las Unidades de apoyo como Recursos Humanos, Logística, Sistemas, Mantenimiento y Finanzas ayudan a que las labores del proceso productivos se puedan desarrollar sin contratiempos.

### **Proceso de Corte:**

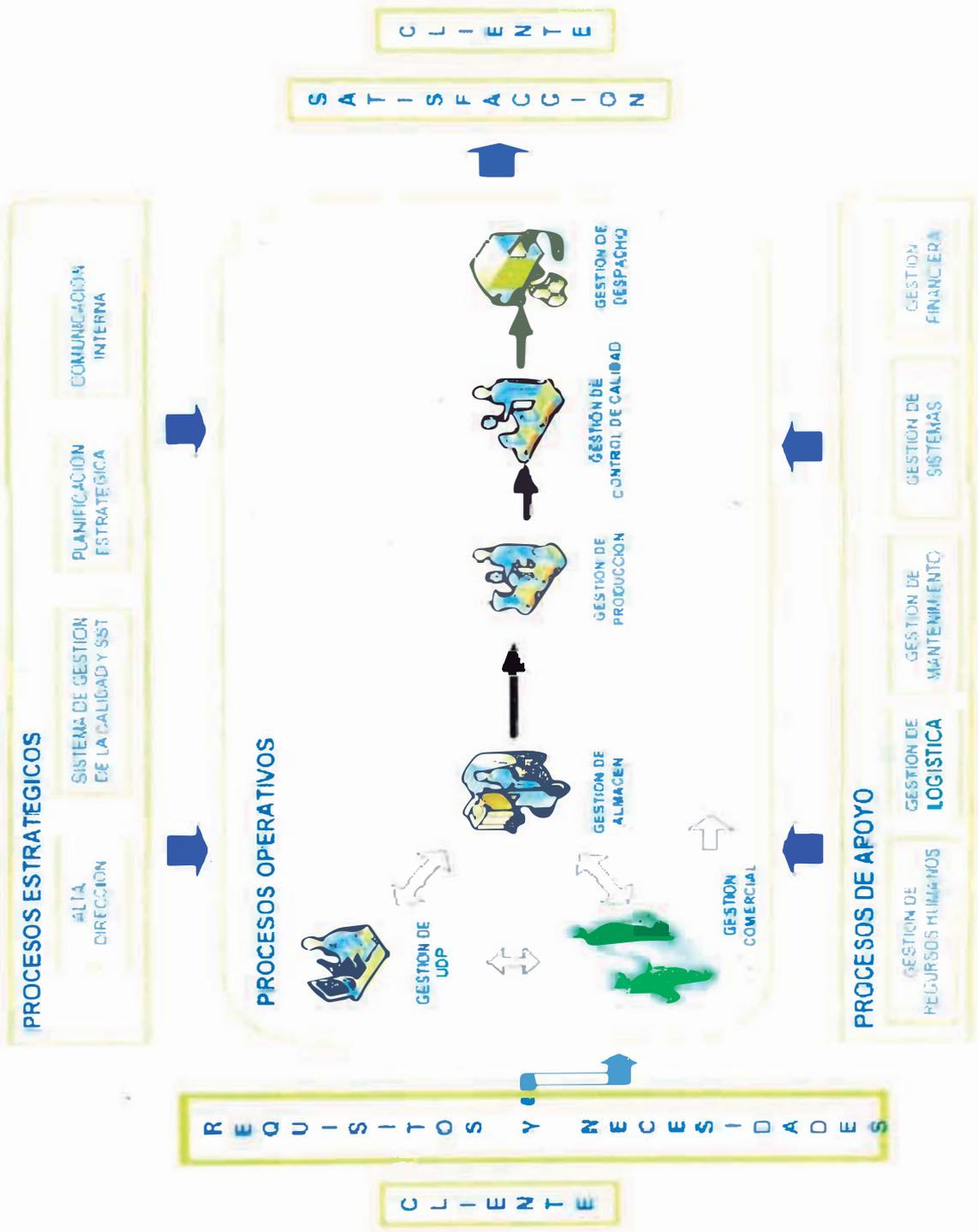
En la Unidad Productiva de Confecciones el proceso de Producción se inicia en el Área de Corte.

La tela respectiva llega al Área de Corte con su correspondiente orden de corte y N° de PO (Orden de Pedido), que es el código con el cual se identificará el lote de prendas durante todo el proceso de Producción, la tela es tendida sobre las mesas de corte en alturas establecidas para cada tipo de tejido y luego se procede al corte de la tela con máquinas cortadoras portátiles a través de patrones colocados sobre la tela, luego de lo cual cada

Gráfico N° 04

**MAPA DE PROCESOS HIALPESA**

**MAPA DE PROCESOS HIALPESA**



FUENTE: Elaborado por el autor

pieza cortada es numerada y codificada.

Los paquetes de las prendas ya cortadas se empaquetan y son enviadas al Área de Costura con la correspondiente Orden de Costura y el N° PO para que la Línea para la cual ha sido destinada tal orden haga la unión de las piezas y culmine el armado total de la prenda.

Gráfico N° 05

### **SECCION DE CORTE**



FUENTE: Elaborado por el autor

### **Proceso de Costura:**

En el Área de Costura las piezas cortadas son asignadas a una determinada Línea de Producción, que previamente ha sido calibrada por personal de mantenimiento (de acuerdo al tipo de tela, diseño, talla, etc.) para que los costureros o maquinistas de dicha Línea puedan coser las prendas sin problemas.

Las piezas son unidas a través de operaciones de remalle, costura, recubierto, etc.; de acuerdo a lo especificado en la Ficha Técnica correspondiente a cada modelo de prenda y si fuera necesario pasan a un área de Operaciones Finales donde se hacen las operaciones adicionales de ojalado, colocado de broches o colocado de botones.

Gráfico N° 06  
**SECCIÓN DE COSTURA**



FUENTE: Elaborado por el autor

En costura se tienen los procesos divididos por líneas de producción (actualmente se cuenta con 17 líneas de costura las cuales están formadas por maquinistas cuya cantidad varía entre 20 y 25 por Línea). Los diferentes modelos, tallas y/o diseños de prendas son entregados de manera diferenciada a una determinada línea que será la encargada de iniciar y terminar el lote de producción.

### **Proceso de Inspección Final:**

Terminado el Proceso de Costura, las prendas son enviadas (codificadas) con la correspondiente Orden de Inspección y N° PO, al área de Inspección Final donde se tienen módulos de Inspección formados por 10 Inspectores por Módulo (aproximadamente 150 Inspectores).

Gráfico N° 07

### **SECCIÓN DE INSPECCION FINAL**



FUENTE: Elaborado por el autor

Aquí los Inspectores revisan cada prenda en todos los detalles técnicos establecidos por el Cliente (medidas por talla, tipo de costura, color de tela, color de hilos, pegado de etiquetas, ausencia de manchas en la prenda, etc.)

de acuerdo a la Ficha Técnica, para dar la conformidad de la prenda y luego autorizar el pase a la zona de Acabados o Empaque Final.

En esta Sección, los inspectores impiden el pase de prendas que tiene problemas de calidad al Área de Acabados. Si dichos problemas son subsanables se corrigen y si no fuera posible corregirlos las prendas son enviadas a las zonas de prendas falladas o de "segunda".

### **Proceso de Acabados:**

Terminado el Proceso de Inspección Final las prendas son enviadas al Área de Acabados con la correspondiente orden de Empaque y N° de PO para terminar el Proceso de Producción.

Conjuntamente con la documentación de Empaque, llegan al Área de Acabados las etiquetas de empaque, Hantag, bolsas de empaque, cajas de empaque, etiquetas de Código de Barras y todos los materiales necesarios para que el producto final se embale adecuadamente y llegue listo al Cliente para su venta final.

Con la autorización correspondiente, las prendas pasan al Área de Planchado donde cada prenda es vaporizada, y luego es doblada y puesta en bolsas con las marcas de cada cliente, etiquetas, precios, código de barras, Hantag, etc.

Luego de embolsadas las prendas se colocan en cajas con cantidades pre-establecidas y luego son selladas y pesadas, colocándole una etiqueta con los datos del producto que se encuentra al interior de la caja y en donde

figura el peso de la caja y todos los datos técnicos del producto (color, talla, marca, N° de Orden de pedido, etc.)

Gráfico N° 08

### SECCIÓN DE ACABADOS



FUENTE: Elaborado por el autor

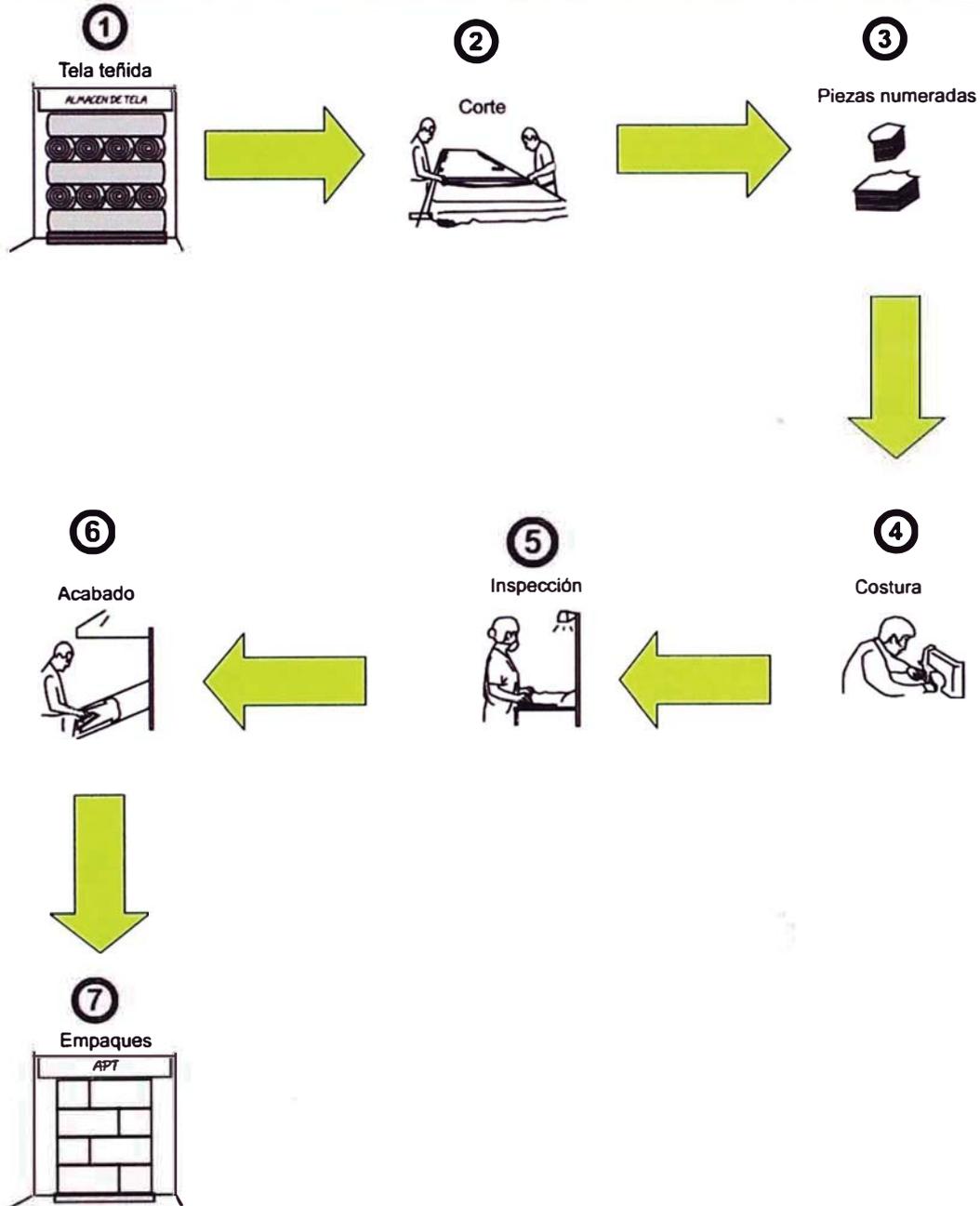
En el Gráfico N° 05, se muestra el Diagrama de Operaciones que sigue el proceso de producción de confección de prendas de vestir en HIALPESA y que es el resumen de todo lo que se ha expresado en la descripción de cada uno de los procesos detallados en esta sección.

Debemos dejar establecido que el problema de exceso de horas de sobretiempo justamente se presenta en las áreas de Costura, Inspección Final y Acabados de la Planta de Confecciones, teniendo mayor incidencia en dicho exceso de horas extras el Área de Costura.

Gráfico N° 09:

**DIAGRAMA DE OPERACIONES HIALPESA**

**DIAGRAMA DE OPERACIONES – PLANTA DE CONFECCIONES  
HILANDERÍA DE ALGODÓN PERUANO S.A.**



FUENTE: Elaborado por el autor

## 1.2 DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

### 1.2.1. VISIÓN Y MISIÓN DE LA EMPRESA

#### MISIÓN

Ser una empresa exportadora de prendas que satisfaga las necesidades de accionistas, clientes, trabajadores y sociedad; basándose en los siguientes pilares: su innovación en el producto, su flexibilidad y eficiencia en los procesos, su atención a la ecología, y su énfasis en responsabilidad social.

#### VISIÓN

Lograr el 2015 ser, a nivel Perú, la empresa líder en rentabilidad gracias a la eficiencia e innovación tanto en productos como en procesos y su posicionamiento como una empresa que cuida la ecología. Tener un 95% de aceptación de los clientes de nuestra respuesta productiva integral. Ser reconocida en el mercado peruano como un lugar atractivo para el desarrollo profesional.

### 1.2.2. FORTALEZAS Y DEBILIDADES

Se utilizó la herramienta de la Matriz FODA como instrumento viable para realizar el análisis organizacional en relación a los factores que determinan el éxito en el cumplimiento de las metas.

#### **Análisis Interno**

- **Fortalezas**

F1. Experiencia en Exportaciones.

F2. Servicio añadido de Diseño de Muestras.

F3. Maquinaria moderna y de última generación.

- **Debilidades**

D1. Incumplimiento de Lead Time en algunos casos.

D2. Alto nivel de rechazo de prendas con defectos.

### 1.2.3. OPORTUNIDADES Y AMENAZAS

#### **Análisis Externo**

- **Oportunidades**

O1. Crecimiento del Mercado Internacional para confección de Prendas de vestir en estilo Moda.

O2. Bajo costo de la Mano de Obra en Confecciones.

- **Amenazas**

A1. Nuevas empresas que aparecen para competir en el mercado Internacional.

A2. Tendencia a la reducción de precios de confección por parte de las Empresas contratantes.

A3. Peligro de perder Clientes por no cumplir los Códigos de Conducta y Responsabilidad Social.

### 1.2.4. MATRIZ FODA

Se construyó pues la Matriz FODA para la empresa HIALPESA y a través de ella se determinó las estrategias que deben aplicarse para conseguir los objetivos trazados por la organización.

Tabla N° 02

**MATRIZ FODA - HIALPESA**

<p><b>ANÁLISIS INTERNO</b> <b>ANÁLISIS EXTERNO</b></p>	<p><b>FORTALEZAS</b> F1. Experiencia en Exportaciones F2. Servicio añadido de Diseño de Muestras F3. Maquinaria moderna y de última generación</p>	<p><b>DEBILIDADES</b> D1. Incumplimiento de Lead Time en algunos casos D2. Alto nivel de rechazo de Prendas con defectos</p>
<p><b>OPORTUNIDADES</b> O1. Crecimiento del Mercado Internacional para confección de Prendas de vestir en estilo moda O2. Bajo costo de la Mano de Obra en Confecciones</p>	<p><b>ESTRATEGIAS FO</b> 1. (F1-O1) : Brindar Producción de Exportación en Estilo Moda 2. (F2-O1) : Captar una mayor cantidad de clientes con el Servicio de Diseño de Muestras 3. (F3-O2) : Incrementar la Mano de Obra como una forma de incrementar la Producción</p>	<p><b>ESTRATEGIAS DO</b> 1. (D1-O1) : Corregir los procesos para eliminar los incumplimientos de Lead Time 2. (D2-O2) : Incrementar el número de Inspectores de calidad para bajar las prendas defectuosas</p>
<p><b>AMENAZAS</b> A1. Nuevas empresas de confecciones que aparecen para competir en el mercado Internacional A2. Tendencia a la reducción de precios de confección por parte de las Empresas contratantes A3. Peligro de perder Clientes por no cumplir los Códigos de Conducta y Responsabilidad Social</p>	<p><b>ESTRATEGIAS FA</b> 1. (F1-A1) : Optimizar la atención al Cliente haciendo prevalecer nuestra experiencia en exportaciones 2. (F3-A2) : Adecuada utilización de los equipos y Mano de Obra a fin de poder asumir las bajas en los precios 3. (F3-A3) : Utilización óptima de la Capacidad instalada de Planta para poder cumplir los Códigos de Conducta (minimizar horas de Sobre Tiempo)</p>	<p><b>ESTRATEGIAS DA</b> 1. (D1-A1) : Tener planes de Contingencia para eliminar el incumplimiento de los Lead Time y competir satisfactoriamente con las Nuevas empresas. 2. (D2-A2) : Mejorar la calidad de nuestras prendas para poder asumir satisfactoriamente la baja en los precios</p>

FUENTE: Elaborado por el autor

El análisis FODA (de acuerdo a como lo define Humberto Ponce Talancón 2007), consiste en “realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles que en su conjunto diagnostican la situación interna de una organización, así como su evaluación externa; es decir, las oportunidades y amenazas. También es una herramienta que puede considerarse sencilla y permite obtener una perspectiva general de la situación estratégica de una

organización determinada. Thompson (1998) establece que el análisis FODA estima el hecho que una estrategia tiene que lograr un equilibrio o ajuste entre la capacidad interna de la organización y su situación de carácter externo; es decir, las oportunidades y amenazas”.

### **Estrategias FO (Fortalezas y Oportunidades):**

#### **F1 - O1: Brindar Producción de Exportación en Estilo Moda**

Esta Estrategia se refiere a usar la experiencia que tiene la organización en exportaciones, añadiendo la aceptación masiva de producción de estilo moda (lotes pequeños de prendas con diseños sofisticados) como servicio añadido para los Clientes. Al utilizar la empresa su experiencia en exportaciones puede diseñar sistemas productivos que puedan absorber los mayores costos que implica la fabricación de lotes pequeños.

#### **F2 - O1: Captar una mayor cantidad de clientes con el Servicio de Diseño de Muestras**

Esta estrategia se refiere a brindar el servicio añadido al cliente de Diseño de sus Muestras desde la confección de la tela hasta el producto terminado. La tendencia de las organizaciones internacionales que comercializan prendas de vestir, es entregar su producción a las empresas que les brinden mayores ventajas comparativas que no les signifique incremento en sus costos.

#### **F3 - O2: Incrementar la Mano de Obra como una forma de incrementar la Producción**

Esta estrategia se refiere a tener que usar al máximo la capacidad instalada de la organización ya que teniendo maquinaria moderna y de última generación que no está siendo utilizada adecuadamente se incrementan indebidamente los costos fijos de la empresa. Contratando mayor cantidad de mano de obra, en razón de ser los costos de la misma comparativamente bajos y utilizando adecuadamente la infraestructura que ya existe, se lograría mejores costos y mejor productividad.

### **Estrategias FA (Fortalezas y Amenazas):**

#### **F1 – A1: Optimizar la Atención al Cliente haciendo prevalecer nuestra experiencia en exportaciones.**

Esta estrategia está basada en la Optimización de la Atención al Cliente para que no haya reclamos sobre la calidad del producto o sobre la oportunidad de envío. Por lo tanto se debe poner énfasis en la experiencia de la organización en exportaciones para dar una completa satisfacción al Cliente y poder contrarrestar la aparición de nuevas empresas que aparecen para brindar servicio de confecciones.

#### **F3 - A2: Adecuada utilización de los equipos y Mano de Obra a fin de poder asumir las bajas en los precios**

Esta estrategia se basa en optimizar la utilización de las maquinarias y equipos con que cuenta la organización a través del incremento de la mano de obra como una forma de bajar los costos operativos y poder hacer frente a la reducción de precios que buscan los clientes a nivel internacional.

**F3 - A3: Utilización óptima de la Capacidad instalada de Planta para poder cumplir los Códigos de Conducta (minimizar horas de Sobre Tiempo)**

Esta estrategia se refiere también al uso del máximo de la Capacidad instalada de la empresa como una vía para reducir las horas de sobre tiempo en exceso que están infringiendo los Códigos de Conducta y que ponen en riesgo los negocios comerciales de la organización.

**Estrategias DO (Debilidades y Oportunidades):**

**D1 - O1: Corregir los procesos para eliminar los incumplimientos de Lead Time**

El plan táctico de esta estrategia se basa en hacer un seguimiento de todo el proceso productivo y corregir procesos que causen retrasos en los embarques pre-definidos.

**D2 - O2: Incrementar el número de Inspectores de calidad para bajar las prendas defectuosas**

Esta estrategia se basa en usar la mano de obra de bajo costo que se tiene en el mercado para incrementar el número de mano de obra calificada en inspectores de calidad, de esta manera al haber un mayor control se puede bajar el número de prendas defectuosas que causan retraso en los embarques.

**Estrategias DA (Debilidades y Amenazas):**

**D1 - A1: Tener planes de Contingencia para eliminar el incumplimiento de los Lead Time y competir satisfactoriamente con las nuevas empresas.**

Esta estrategia está basada en la necesidad de buscar que corrija en todo el proceso productivo las operaciones y/o procesos que causan retraso, como una forma de reducir los tiempos operativos y por ende poder cumplir adecuadamente con los Lead Time a fin de eliminar o reducir al mínimo los envíos aéreos en los embarques de exportación. De esta manera se podrán bajar los costos de envío al exterior y se podrá competir en el mercado internacional para captar nuevos clientes.

**D2 - A2: Mejorar la calidad de nuestras prendas para poder asumir satisfactoriamente la disminución en los precios por parte de los clientes**

El plan táctico de esta estrategia se basa en la disminución de los costos de aseguramiento de la calidad a través de un adecuado Sistema de Control de Calidad, de tal manera que se minimicen los tiempos de reproceso y por ende se reduzcan los tiempos de entrega de la producción terminada.

### 1.2.5. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

#### **Objetivos con los Clientes**

Mejorar los niveles de calidad en producción y en servicio de atención al Cliente a fin de consolidar la sólida posición estratégica que se está obteniendo en el mercado internacional.

### **Objetivos con los Trabajadores**

Convertir HIALPESA en una empresa dentro del Sector Confecciones que en los próximos 5 años sea una alternativa atractiva para que sus trabajadores se desempeñen en la Empresa no como obligación por conservar un puesto de trabajo sino con participación activa para contribuir a alcanzar los objetivos de la empresa.

### **Objetivos de Responsabilidad Social**

Lograr que HIALPESA se convierta en una empresa reconocida internacionalmente como fiel a los principios de Cumplimiento Social y del Medio Ambiente. Una empresa que contribuya ecológicamente a cuidar la salud de la sociedad.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **2.1 OBJETIVO**

Como se manifestó inicialmente, en las Auditorías de Cumplimiento Social, los Clientes a través de los Auditores designados para tal fin realizan las revisiones de cumplimiento del Código de Conducta establecido por ellos (en los Anexos N° 01, 02 y 03, se muestran ejemplos de Código de Conducta de organizaciones como Nike, Timberland y VF).

Al encontrar hallazgos de no conformidad el Cliente, deja a la empresa un Plan de Acción Correctivo (CAP, por su siglas en inglés) para levantar las inconsistencias en el plazo que ellos establecen.

En el Manual de Timberland: “Guía de Normas de Calidad en el Lugar de Trabajo”, ellos expresan “Nuestro Código de Conducta resume las expectativas que tenemos de nosotros mismos y de nuestros socios con respecto a derechos del trabajador y las condiciones del lugar de trabajo. Nuestros empleados socios entienden que cumplir con nuestro Código no es menos importante que cumplir con nuestras normas de calidad o con los

tiempos de envío, es una parte integral de nuestro negocio, de nuestra estrategia de tercerización y de nuestras relaciones comerciales con contratistas y subcontratistas de todo el mundo”.

Por lo tanto los Clientes dejan establecida la gran importancia que tiene el cumplimiento de las normas establecidas en el Código de Conducta.

Existen pues 3 Tipos de hallazgos que lo Auditores pueden encontrar:

1. **No conformidades de Acción Inmediata:** Incumplimiento del Código de Conducta en los derechos individuales de los trabajadores (Acoso, Discriminación, Horas de Trabajo en exceso, trabajos forzados, etc.)
2. **No conformidades de Alta Prioridad:** Asuntos laborales que comprometen significativamente los derechos de los trabajadores y asuntos de salud/seguridad o ambientales que ponen en peligro la vida y la salud.
3. **No conformidades de Mejora Continua:** Temas de Trabajo, salud/seguridad y ambientales que pueden ser mejorados en la fábrica para el bienestar de los trabajadores y/o la mejora de su reputación o práctica de gestión.

El incumplimiento del Plan de Acción Correctivo enviado a la empresa por un Cliente, podría dar lugar a la disminución de los pedidos generados a la empresa y en caso extremo el Cliente podría dar por terminadas las relaciones comerciales.

Habiéndose presentado el problema de exceso de horas trabajadas en sobre tiempo, en la organización se pensó de primera intención usar la

tercerización de las operaciones de Costura como una forma de encontrar una solución rápida a este problema.

En su Obra **Outsourcing**, Michael Corbett expresa: “La decisión de entregar un proceso interno en Outsourcing debe ser consustancial al planeamiento estratégico integral de la organización, es decir no debe realizarse si su implementación no se articula de manera consistente con las metas y objetivos estratégicos definidos por la organización. Si esta relación no se verificase, se correría el riesgo de no lograr el compromiso inicial necesario para empezar la fase de planificación”.

Al optar por evaluar el Outsourcing como una alternativa viable de solución al problema, se analizó el hecho que al ser confeccionada una parte de la producción por una empresa diferente a HIALPESA, se podría tener problemas de calidad diferenciada, lógicamente esto se podría minimizar contratando un equipo de inspectores que hicieran un seguimiento muy cercano de la producción del Outsourcing (por lo menos en una etapa inicial) de tal manera que el Cliente no note la diferencia al momento de revisar su producción.

Por lo tanto tomando en cuenta las recomendaciones necesarias y habiendo seguido los procesos de selección adecuados, se implementó en forma preliminar la tercerización a través de empresas Outsourcing, pero también se decidió evaluar dos opciones adicionales como posible solución al problema.

La segunda opción consistiría en la contratación de más personal directamente por la Empresa (usando las facilidades que brindan los Contratos de Exportación No Tradicional) para la áreas de costura y áreas conexas, que era la forma en que otras empresas del Sector Confecciones habían atacado el problema.

En este sentido debemos señalar que HIALPESA es una empresa exportadora y por lo tanto de acuerdo a lo señalado en la Ley 22342 Ley de Promoción a la Exportación No Tradicional (Anexo N° 05) estamos facultados a usar esta modalidad de contratación que no pone tope en el tiempo de renovación acumulada de los trabajadores que se contratan bajo esta modalidad como si lo establece el DS 003-97-TR Ley de Productividad y Competitividad Laboral (Anexo N° 06) que establece el plazo máximo de los contratos sujetos a modalidad hasta un máximo de 5 años.

Adicionalmente a esta facilidad se tiene el hecho que los Contratos que se hacen bajo la Ley 22342 no tienen ningún costo para el empleador pudiendo renovarse muchas veces lo cual constituye un beneficio adicional.

La tercera opción consistiría en la contratación de más personal pero a través de empresas de Intermediación Laboral, con lo cual dicho personal ya no ingresaría a la planilla de la empresa.

Aquí debemos mencionar que a partir del Año 2002, se comenzó a legislar en el Perú sobre Intermediación Laboral. Con la Ley 27626 la cual regula la actividad de las Empresas Especiales y de Servicios y de las Cooperativas de Trabajadores (Anexo N° 07).

Se establece pues que existe un tope limitativo de 20% de contratación del total del personal de la empresa principal bajo la modalidad de Intermediación Laboral, Asimismo se establece en el Reglamento DS 003-2007-TR y sus modificatorias DS 008-2007-TR y DS 20-2007-TR la responsabilidad solidaria de la empresa principal en el pago de los Beneficios Sociales de los trabajadores en caso la empresa de Intermediación Laboral no pueda cubrir dichos montos.

Teniendo en consideración todos estos alcances se evaluó también como tercera alternativa de solución la Contratación de personal bajo la Modalidad de Contratación por Intermediación Laboral

## 2.2 ALCANCE

Ante la situación planteada, HIALPESA se vio obligada a revisar las causas operativas que originaban trabajos realizados en sobre tiempo en la Planta de Confecciones, pues formaban parte de una no conformidad de acción inmediata que debía corregirse.

En este nivel se encontró que la causa principal de realización de horas de sobre tiempo consistía en que la capacidad de planta no era la suficiente para asumir los niveles de producción que se estaba recibiendo de los Clientes y esto se trataba de compensar haciendo labores fuera de horario (horas extras) en cantidades que en algunos casos eran de hasta 7 horas diarias de sobre tiempo. Aquí se encontró otro dilema, se debía reducir las horas en sobre tiempo que era el problema principal, pero también se debía hacer la evaluación para elegir la alternativa que cumpliera con reducir los

costos operativos, pues se verificó que los costos en Planillas por la realización de Horas en sobretiempo hasta ese momento eran demasiado altos.

En este punto cabe señalar que Hilandería de Algodón Peruano S.A. es una empresa que está inscrita en el Registro Nacional de Empresas Industriales de Exportación no Tradicional de acuerdo al Decreto Ley N° 22342 y cumple con exportar más del 40 % de su valor de venta mensual como exportación, por lo tanto está autorizada a utilizar los **Contratos Individuales de Trabajo a plazo fijo por Exportación no Tradicional**. Bajo este contexto se hace viable la utilización de una alternativa de solución de incrementar el número de trabajadores directamente contratados por la empresa para la realización de las tareas que demandan un exceso de horas de sobre tiempo, sin problemas.

El único inconveniente que presenta esta alternativa es que se tendría más personal contratado para labores extraordinarias que posiblemente una vez terminada la obra determina para la cual fueron contratados ya no serían renovados salvo que se presenten nuevos pedidos.

Por otra parte también se analizó el tema de contratación de trabajadores a través de una empresa de **Intermediación Laboral** (Services), ya que de igual forma nos proporciona la mano de obra que se hace necesaria para el cumplimiento de las labores que generan exceso de horas de sobre tiempo, pero teniendo en cuenta los límites establecidos por la Ley N° 27626 (el personal contratado no debe exceder del 20 % del total de la empresa

principal) y su Reglamento DS 003-2007-TR y su modificatorias DS 008-2007-TR y DS 020-2008-TR.

Finalmente la provisión de mano de obra a través de empresas de **Outsourcing**, también fue analizada previamente para la solución del problema principal de la empresa referido a la reducción de las horas extras excesivas. Se evaluaron empresas que prestan el servicio de Outsourcing de Confecciones y se hizo pruebas del servicio para establecer una adecuada evaluación y elegir la mejor alternativa de solución.

En el análisis de las empresas de Outsourcing debemos tener en cuenta que el trabajo de confecciones contratado lo brinda la empresa Outsourcing en sus propias instalaciones, utilizando su personal y su infraestructura, siendo la única responsabilidad de la empresa principal entregar las prendas por confeccionar al Outsourcing y luego recogerlas cuando ya están terminadas.

Esto lógicamente trae consigo gastos logísticos adicionales en cuanto a traslado de mercadería y también traslado de personal de supervisión e inspección a la empresas que brindan el servicio a fin de establecer mecanismos que aseguren la calidad de la confección que entrega el Outsourcing, en la medida que dicha producción será enviada como exportación y debería presentar idénticos niveles de calidad a la prendas confeccionadas en la empresa principal.

### **CAPÍTULO III**

#### **PROCESO DE TOMA DE DECISIONES**

##### **3.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

Se ha establecido que el Problema de exceso de labores de sobre tiempo, fue detectado en la Planta de Confecciones.

En dicha planta se encontró trabajadores que en una semana laboraban hasta 80 horas (48 horas normales y 32 horas extras) siendo el límite permitido por los Códigos de Conducta de 60 horas semanales (48 horas normales y 12 horas extras).

Asimismo se ha explicado la necesidad de corregir el Problema por ser un hallazgo encontrado como parte del Proceso de Auditorias que realizan las empresas contratantes de los servicios de HIALPESA.

El problema central entonces radicaba en reducir los trabajos de sobre tiempo en la Planta de Confecciones y en las Áreas de Costura, Inspección Final y Acabados, con mayor énfasis en la Planta de Costura.

Un dato adicional que se detectó al hacer los análisis de costos en la realización de horas extras fue el costo adicional que significaba el refrigerio gratuito que se brindaba a los trabajadores que laboraban los días domingo.

En la Tabla N° 03 que se muestra a continuación se muestra los costos incurridos y proyectados anualmente por efectos el refrigerio gratuito para los trabajadores que laboran horas extras en día domingo.

Tabla N° 03:

**COSTOS POR EXCESO DE SOBRETIEMPO - HIALPESA**

<b>Costos Adicionales en Refrigerios Gratuitos por Sobre tiempo en Domingos</b>	
<b>N° Promedio de Trabajadores en Domingo</b>	<b>600</b>
<b>Costo Menú</b>	<b>S/. 3.50</b>
<b>Costo Semanal</b>	<b>S/. 2,100.00</b>
<b>Costo Mensual</b>	<b>S/. 54,600.00</b>
<b>Costo Mensual (US \$)</b>	<b>US \$ 19,500.00</b>
<b>Costo Anual Proyectado (US \$)</b>	<b>US \$ 234,000.00</b>

FUENTE: Elaborado por el autor

La Gerencia después de muchos análisis y evaluaciones en la cuales intervinieron los Gerentes y Jefes de Producción, se definió hacer los estudios correspondientes a las tres alternativas elegidas:

1. Contratación de Servicios de Outsourcing para la Planta de Costura.
2. Contratar más trabajadores (costureros, inspectores y operarios manuales) directamente por la empresa, con una adecuada modificación de

horarios y turnos, a fin de agilizar los trabajos que se habían incrementado demasiado en los últimos meses.

3. Contratar más trabajadores (costureros, inspectores y operarios manuales) a través de una empresa de intermediación laboral (Service).

### 3.2 ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN

#### 1. Contratación de Servicios de Outsourcing para la Planta de Costura

Tabla N° 04:

#### PRODUCCIÓN POR SERVICIO OUTSOURCING 2009

Producción por Servicio de Outsourcing 2009					
Meses	Producción Outsourcing (N° Prendas)	N° de Trabajaj	Monto de Planilla Mensual	Monto de HR. Extras	% de Horas Extras
Febrero		1,505	S/. 1,503,673	S/. 395,995.58	26%
Marzo		1,300	S/. 1,269,235	S/. 396,140.84	31%
Abril		1,250	S/. 1,661,383	S/. 416,863.11	25%
Mayo	149,583	1,259	S/. 1,269,195	S/. 295,569.38	23%
Junio	139,583	1,275	S/. 1,275,188	S/. 288,289.43	23%
Julio	158,737	1,302	S/. 1,450,812	S/. 243,386.13	17%
Agosto	150,091	1,308	S/. 1,388,427	S/. 244,504.44	18%
Septiembre	166,926	1,257	S/. 1,259,612	S/. 215,762.16	17%
Octubre	150,395	1,255	S/. 1,446,081	S/. 177,933.91	12%
Noviembre	145,394	1,296	S/. 1,149,137	S/. 136,044.72	12%
Diciembre	138,752	1,330	S/. 1,342,445	S/. 215,762.16	16%

FUENTE: Elaborado por el autor

En la Tabla N° 04 se muestra la producción que se obtuvo en HIALPESA utilizando los servicios de Outsourcing contratados para la evaluación de dicha alternativa. En la Tabla N° 04 se muestra la producción que se obtuvo en HIALPESA utilizando los servicios de Outsourcing contratados para la evaluación de dicha alternativa.

Entre los meses de mayo y diciembre de 2009, HIALPESA estuvo trabajando con servicio de Outsourcing para su Planta de Costura.

Se contrató tres empresas de confecciones que brindaban servicio de Outsourcing local para que apoyen en las labores solicitadas.

En la Tabla N° 04, que se adjunta se verifica que los porcentajes de labores de sobre tiempo entre los meses de mayo y diciembre de 2009 bajaron en su incidencia mientras la producción era realizada por los servicios de Outsourcing.

## **2. Contratación de más trabajadores (costureros, inspectores y operarios manuales) bajo la modalidad de Contrato de Exportación No Tradicional**

La segunda Alternativa que se debía analizar era incrementar el número de trabajadores de la Planta de Confecciones de tal manera que se contaría con mayor cantidad de Mano de Obra Directa y así se podría bajar las labores en sobre tiempo. Lógicamente esta alternativa también estuvo acompañada de Cambios en los Horarios de Trabajo y un cumplimiento estricto de no sobrepasar las 12 horas extras permitidas como máximo a la semana.

En la Tabla N° 05 que se adjunta a continuación se muestra los niveles de % de horas en sobretiempo que se realizaron entre agosto y diciembre de 2010, habiendo realizado un gran incremento de trabajadores.

Tabla N° 05:

**SOBRETIEMPO CON INCREMENTO DE TRABAJADORES AÑO 2010**

<b>HORAS DE SOBRETIEMPO CON INCREMENTO DE TRABAJADORES AÑO 2010</b>				
<b>MES</b>	<b>Cantidad de Trabajadores</b>	<b>Monto de Planilla</b>	<b>Monto Hr. Extras</b>	<b>% Hr. Extras</b>
Enero	1386	S/. 1,042,837.54	S/. 256,397.77	24.58%
Febrero	1463	S/. 1,002,626.73	S/. 305,730.20	30.49%
Marzo	1486	S/. 1,333,879.96	S/. 417,839.50	31.32%
Abril	1466	S/. 1,068,219.49	S/. 320,128.37	29.96%
Mayo	1470	S/. 1,281,690.23	S/. 326,591.28	25.48%
Junio	1499	S/. 1,015,317.07	S/. 259,580.77	25.56%
Julio	1419	S/. 1,210,594.33	S/. 294,543.56	24.33%
Agosto	1595	S/. 1,105,599.74	S/. 246,234.70	22.27%
Septiembre	1680	S/. 994,475.84	S/. 170,405.47	17.13%
Octubre	1681	S/. 984,843.22	S/. 200,582.14	18.33%
Noviembre	1740	S/. 1,144,475.84	S/. 195,405.47	17.07%
Diciembre	1785	S/. 1,245,843.37	S/. 200,582.14	16.10%

Fuente: Elaborado por el autor

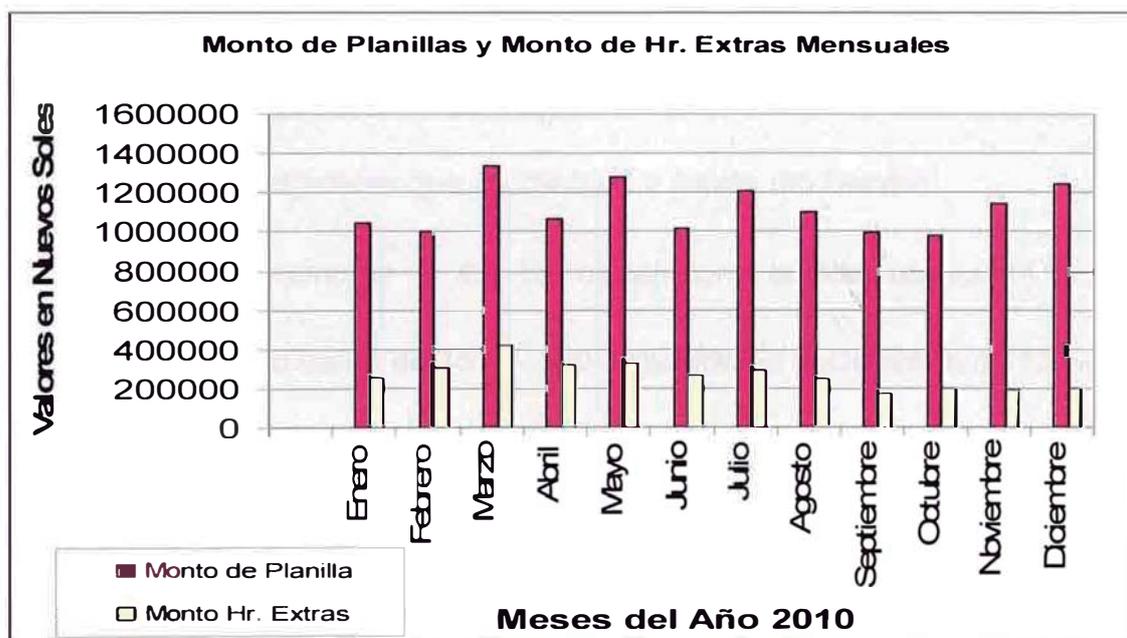
Observamos en este cuadro que a partir del mes de agosto de 2010 se incrementó el N° de trabajadores de la siguiente manera:

Agosto 2010	176 trabajadores más
Septiembre 2010	85 trabajadores más
Octubre 2010	1 trabajador más
Noviembre 2010	59 trabajadores más
Diciembre 2010	45 trabajadores más

En total en los cinco meses se incrementaron 366 trabajadores (un incremento del 25.79 % más de trabajadores comparados al mes de julio 2010) y se observa también en la Tabla N° 05 que el porcentaje de horas extras bajo en su incidencia del Monto Total de Planillas.

Grafico N° 10:

**MONTO DE PLANILLAS Y MONTO HR. EXTRAS MENSUALES 2010**



FUENTE : Elaborado por el autor

### **3. Contratación de más trabajadores (costureros, inspectores y operarios manuales) bajo la modalidad de Intermediación Laboral.**

La tercera Alternativa que se debía analizar era incrementar el número de trabajadores de la Planta de Confecciones utilizando una empresa de Intermediación Laboral, de tal manera que se contara con mayor cantidad de Mano de Obra Directa y así poder bajar las horas en sobretiempo, sin contratar directamente a dicho trabajadores a través de Hilandería de Algodón Peruano S.A.

En este punto debemos tener en cuenta que las empresas de Intermediación Laboral cobran comisiones que varían entre el 12 % y 14 %, dependiendo del número de trabajadores que se les solicita.

Para nuestro análisis contamos con el apoyo de la empresa CONTEMPO PERU, quien nos brindó los porcentajes de comisiones y gastos que debíamos cubrir para acceder a este servicio de Intermediación Laboral.

Los costos de facturación se establecen en base a tramos dependiendo de la cantidad de trabajadores que se contrate a través del Service:

1. Para un primer tramo de 0 – 150 trabajadores la Comisión es 14 %
2. Para un segundo tramo de 151 – 300 trabajadores la Comisión es 13 %
3. Para un tercer tramo de 301 a más trabajadores la Comisión es 12 %

Cabe aclarar que de acuerdo a la cantidad total de trabajadores contratados se cobra la Comisión con la tasa menor por el integro de trabajadores que laboran al momento de la facturación.

### 3.3 SELECCIÓN DE CRITERIOS DE EVALUACIÓN

Los Criterios de Evaluación que fueron tomados en cuenta para la evaluación de las alternativas fueron definidos por la Gerencia General y un equipo de técnicos y Gerentes de la organización (06 integrantes), entre los cuales se consideró al Gerente de Producción y al Jefe de Recursos Humanos.

Este equipo seleccionó 06 criterios de evaluación para la selección de la alternativa más adecuada.

Asimismo los pesos de cada criterio para la calificación fueron establecidos por el equipo seleccionado por la Gerencia General y se usaron en la evaluación de las alternativas elegidas.

#### **CRITERIOS DE EVALUACIÓN**

##### **Menor Costo Total de la Solución Planteada**

Este Criterio se refiere al Costo que tiene para la organización la implementación de la solución planteada, es decir evalúa los costos en los cuales se van a incurrir en caso se seleccione una u otra alternativa determinada.

Los costos a evaluar serán los costos propios de la implementación de la alternativa como también los costos que genera dicha alternativa al desarrollarse dentro de la organización con sus procesos y resultados esperados.

##### **Mayor nivel de ahorro esperado**

Este criterio evalúa el nivel de ahorro que genera para la organización la implementación de la alternativa seleccionada.

El ahorro generado se refiere a la reducción de costos operativos, costos administrativos y costos logísticos que trae consigo el desarrollo de la alternativa dentro de la organización.

### **Menor Tiempo de Implementación**

Este criterio se refiere al tiempo que demora la implementación de la alternativa seleccionada en la organización. Se debe tomar en cuenta los tiempos que se incurrirán en seleccionar y/o elegir empresas de servicio, seleccionar y/o elegir personal, capacitar al personal de la empresa en la implementación de la alternativa elegida, tiempo en el seguimiento y control de las alternativas a desarrollar para medir los resultados, etc.

### **Mayor Control de Tiempos Operativos de Producción**

Este criterio evalúa la facilidad que otorga la alternativa elegida para un mayor control por parte de la organización de los tiempos operativos que se incurren en el proceso de producción.

Acá se debe tomar en cuenta que cada alternativa brindara una mayor o menor facilidad para que la organización pueda tener el control de sus tiempos operativos y por consiguiente pueda tener un mejor manejo del cumplimiento de sus Lead Time.

### **Flexibilidad**

Este criterio evalúa la capacidad que debe tener la alternativa elegida para

aceptar cambios durante su implementación y/o durante el desarrollo de la misma en la organización.

Mientras mayor flexibilidad tenga la alternativa elegida mejores serán las respuestas que pueda brindar la empresa a sus clientes finales.

### **Mayor cumplimiento de las estrategias y objetivos**

Este criterio se refiere a la ventaja comparativa que ofrece cada alternativa para ayudar a cumplir los objetivos estratégicos de la empresa, entre ellos el motivo de ser del presente informe de suficiencia profesional respecto a la reducción de horas de sobretiempo en exceso.

Si la organización no cumple con estos objetivos de nada servirán todos los esfuerzos que se hagan en otros aspectos, pues los Códigos de Conducta de los clientes deben respetarse.

## **3.4 SELECCIÓN DE UNA ALTERNATIVA DE SOLUCIÓN**

Para seleccionar la alternativa que más beneficio le otorga a la organización se hizo en primer lugar la evaluación económica de la Implementación de cada una de las alternativas a elegir.

### **Costo Total:**

**Para la alternativa 1:** Contratación de Servicios de Outsourcing para la Planta de Costura, se hizo la evaluación de los costos incurridos en la implementación del Servicio y se muestran en la Tabla N° 06.

Asimismo se evaluaron los gastos colaterales en los cuales se incurrieron por la implementación preliminar de esta alternativa (capacitación de las

Tabla N° 06

**CUADRO DE COSTOS ALTERNATIVA 1: CONTRATACION  
OUTSOURCING**

<b>Detalle del Costo</b>	<b>Mensual</b>	<b>Observaciones</b>
Costos de Servicio Outsourcing	402,680.64	Costo promedio mensual del Servicio
Costos de Servicio de Inspectores Calidad	3,849.30	Se contrató 30 Inspectores para Control de Calidad
Costos de Capacitación Personal de Outsourcing	1,080.00	Se Capacitó a 30 Inspectores y 150 Trabajadores de los Servicios Outsourcing
Costos de Transporte a Talleres Externos	2,250.00	Costo Promedio de traslado Mensual de 150,000 prendas (envío y retorno)
Costos de Embarque Aéreo por retraso en procesos productivos	1,148.00	Diferencia por costo de embarque aéreo (US 700) y embarque marítimo (US \$ 300) por contenedor
Gastos Administrativos de Verificación de Envíos y Retornos Outsourcing	627.80	Se dispuso de 04 trabajadores para el Control de Servicios Outsourcing
<b>TOTAL</b>	<b>411,635.74</b>	

FUENTE: Elaborado por el autor

empresas tercerizadoras, gastos de transporte adicional para traslado de las prendas a los talleres externos, contratación de inspectoras de calidad adicional para la producción que se hace en las empresas tercerizadoras, gastos de envío aéreo por retraso en las entregas de producción por parte de los servicios de Outsourcing, etc.).

**Para la alternativa 2:** Contratación de más trabajadores costureros, inspectores y operarios manuales a través de Contratos de Exportación no Tradicional, se analizaron también los costos incurridos en la contratación de una cantidad considerable de personal (366 trabajadores en los meses de agosto a diciembre de 2010).

Los resultados de esta evaluación se muestran en la tabla N° 07 y nos sirven para establecer las diferencias cuantitativas con las otras dos alternativas en evaluación.

Tabla N° 07

**Cuadro de Costos Alternativa 2 : Contratación de Personal Operativo**

Detalle del Costo	Mensual	Observaciones
Costos de Pago Planillas Trabajadores Nuevos	246,188.27	Costo de pago de planillas de 366 trabajadores nuevos con un promedio de 10 Hr. extras diarias
Gastos Administrativos de Contratación nuevos trabajadores	625.00	Gastos en tramites documentarios y labores de Sobre tiempo del personal de RR.HH. para administrar ingresos nuevos.
Gastos de Emisión de Fotochek nuevos trabajadores	2,626.05	Costo de entrega de Fotochek a los 366 trabajadores nuevos (US \$ 2.5 x Fotochek)
Gastos de Entrega Reglamentos de Trabajo	915.00	Costo de entrega de Reglamentos de Trabajo a los 366 trabajadores nuevos (S/. 2.5 x Unid.)
Gastos de Entrega Reglamentos de Seguridad y Salud	1,098.00	Costo de entrega de Reglamentos de Seguridad y Salud a los 366 trabajadores nuevos (S/. 3.0 x Unid.)
Gastos de Entrega de Uniforme de Trabajo (Polos Hialpesa)	1,024.80	Costo de entrega de Uniformes de Trabajo a los 366 trabajadores nuevos (S/. 2.8 x Unid.)
Costos de Capacitación de personal nuevo	1,200.00	Se capacitó a los 366 trabajadores nuevos en grupos de 50 trabajadores c/u
<b>TOTAL</b>		<b>253,677.12</b>

Fuente: Elaborado por el autor

El costo de esta alternativa está directamente relacionado con los incrementos en los Costos de Planillas (por aumento de personal) y por lo gastos en los que se incurren en los trámites administrativos de captación, selección y contratación del personal nuevo ingresante (avisos en diarios de

gran circulación, impresión de formatos para ficha de evaluación del personal ingresante, emisión de Fotocheck, impresión de Contrato de Trabajo, entrega de Reglamentos de Trabajo y de Seguridad y Salud en el Trabajo, recibir Charlas de Inducción, entrega de Uniforme de Trabajo, etc.)

**Para la alternativa 3:** Contratación de más trabajadores costureros, inspectores y operarios manuales a través de empresas de Intermediación Laboral (Services), se analizó en este caso los costos de planillas de los Services y las comisiones que se debían de pagar por el servicio.

Tabla N° 08  
**Cuadro de Costos Alternativa 3 : Contratación de Personal Operativo a través de una empresa Service**

Detalle del Costo	Mensual	Observaciones
Costos de Pago Planillas Trabajadores Nuevos (más comisión del Service 12%)	275,730.86	Costo de pago de planillas de 366 trabajadores nuevos con un promedio de 10 Hr. extras sem.
Gastos de Entrega Reglamentos de Trabajo	915.00	Costo de entrega de Reglamentos de Trabajo a los 366 trabajadores nuevos (S/. 2.5 x Unid.)
Gastos de Entrega Reglamentos de Seguridad y Salud	1,098.00	Costo de entrega de Reglamentos de Seguridad y Salud a los 366 trabajadores nuevos (S/. 3.0 x Unid.)
Gastos de Entrega de Uniforme de Trabajo (Polos Hialpesa)	1,024.80	Costo de entrega de Uniformes de Trabajo a los 366 trabajadores nuevos (S/. 2.8 x Unid.)
Costos de Capacitación personal nuevo	1,200.00	Se capacitó a los 366 trabajadores nuevos en grupos de 50 trabajadores c/u
<b>TOTAL</b>		<b>279,968.66</b>

Fuente: Elaborado por el autor

Lógicamente esta última alternativa implica el costo adicional de las comisiones que se debe de pagar al Service por los Costos de planillas y por los trámites administrativos del personal ingresante (emisión de Fotocheck, impresión de Contrato de Trabajo, etc.), ya que los costos por entrega de Reglamentos de Trabajo y de Seguridad y Salud en el Trabajo, recibir Charlas de Inducción, entrega de Uniforme de Trabajo, etc. los seguiría asumiendo HIALPESA.

**Mayor Nivel de Ahorro esperado:**

**Alternativa 1:** Se analizó el ahorro que trajo para la organización el uso de esta alternativa y se encontró que si bien es cierto que se redujeron en parte los costos de horas extras, también se verificó que los problemas de retraso en las entregas de producción trajeron la utilización de muchos embarques aéreos con los cual el ahorro conseguido se diluyó.

**Alternativa 2:** Se analizó que esta alternativa si contribuyó a un mayor ahorro para la organización, en la medida en que se bajaron los costos de horas extras, se ahorraron también en mayor escala los costos asociados a los gastos de refrigerios por las horas extras realizadas y también se redujeron en gran medida los embarques aéreos para los despachos a los clientes.

**Alternativa 3:** Se analizó que esta alternativa comparativamente también contribuyó a un mayor ahorro para la organización, en la medida en que se bajaron los costos de horas extras y se ahorraron también los costos

asociados al igual que en la alternativa 2, pero el costo de las comisiones del Service siempre significaba un costo adicional que podía ser evitado.

**Menor tiempo de Implementación:**

**Alternativa 1:** Se analizó en este caso el tiempo que llevaría una implementación total del servicio de Outsourcing, hasta que el Sistema pudiese funcionar como parte integral del proceso productivo y no como un ente extraño que solo presta servicios aislados (Se requeriría de mucha capacitación y tratar de conseguir que los servicios de Outsourcing se identifiquen plenamente con los objetivos de HIALPESA (misión y visión) para que se logre un servicio de excelente calidad.

**Alternativa 2:** En este punto se analizó que para el cumplimiento adecuado de este criterio solo se debía esperar el tiempo que cada trabajador demora para adaptarse a su nuevo puesto de trabajo y a los horarios y procesos productivos de HIALPESA, lo cual se verificó que se da dentro de los tres primeros meses de ingresado el trabajador a la empresa.

**Alternativa 3:** En este punto al igual que en la alternativa 2, solo se debía esperar el tiempo que cada trabajador demora para adaptarse a su nuevo puesto de trabajo y a los horarios y procesos productivos de HIALPESA, lo cual se verificó que se da dentro de los tres primeros meses de ingresado el trabajador a la empresa.

**Mayor Control de Tiempos Operativos de Producción:**

**Alternativa 1:** En la evaluación de este criterio se tomó en cuenta que esta alternativa si permitía un adecuado control de los tiempos operativos de producción por cuanto los tiempos estándar de cada prenda ya están establecidos y en función a ellos establece el pago de los servicios de fabricación de prendas.

**Alternativa 2 :** De la misma manera para esta alternativa se estableció que los tiempos estándar de producción ya están establecidos y se pueden controlar adecuadamente, por lo tanto para conseguir buenos resultados solo se debía buscar que cada trabajador consiga una buena eficiencia de producción con lo cual sus ingresos personales se incrementarían y la organización ganaría en resultados.

**Alternativa 3 :** Para esta alternativa, al igual que en la alternativa 2, se estableció que los tiempos estándar de producción ya están establecidos y se pueden controlar adecuadamente, por lo tanto para conseguir los mejores resultados solo se debía buscar que cada trabajador consiga una buena eficiencia de producción en la medida en que las labores se desarrollaban en la misma empresa y se les hacía el seguimiento correspondiente para corregir los procesos y generar mejores eficiencias, con lo cual sus ingresos personales se incrementarían y la organización ganaría en resultados.

**Flexibilidad:**

**Alternativa 1:** En este criterio se analizó que esta alternativa no era todo lo flexible que se requería para poder corregir los errores que se podían ir

presentando en el proceso productivo de cada servicio de Outsourcing. Los niveles de comunicación y decisión por estar alejadas las empresas de la planta principal demoraban para tomarse decisiones adecuadamente.

**Alternativa 2:** Para este criterio se verificó que esta alternativa si presentaba gran flexibilidad para corregir estrategias de producción. Tal es así que de manera casi inmediata se podía cambiar horarios, turnos, se podía hacer transferencia de trabajadores entre líneas de producción, etc.; y todo se podía hacer de una manera adecuada consiguiéndose siempre buenos resultados.

**Alternativa 3:** Para este criterio se verificó que esta alternativa también presentaba gran flexibilidad para corregir estrategias de producción, en la medida que se tenía al trabajador en la misma planta de producción. Tal es así que de manera casi inmediata se podía cambiar horarios, turnos, se podía hacer transferencia de trabajadores entre líneas de producción, etc.; y todo se podía hacer de una manera adecuada consiguiéndose siempre buenos resultados.

### **Mayor Cumplimiento de los Objetivos y Estrategias:**

**Alternativa 1:** En esta caso se determinó que esta alternativa si bien es cierto a largo plazo podía funcionar adecuadamente para ayudar a la organización a cumplir sus objetivos y estrategias, en esta etapa de estudio lograr esos resultados era sumamente difícil, sobre todo porque un proceso de identificación empresarial lleva tiempo y requiere de mucha capacitación

y asimilación por parte de los ejecutivos y trabajadores de los servicios de Outsourcing. Se debía trabajar mucho a través de Capacitaciones y Concientización para lograr una verdadera identificación de los trabajadores externos (Outsourcing) con la misión y visión de HIALPESA, y así lograr los objetivos empresariales como una sola unidad.

**Alternativa 2:** Para este criterio se determinó que esta alternativa si presentaba muchas facilidades (en relación a la alternativa 1) para capacitar al personal nuevo y recién contratado para ayudar a lograr una interiorización de los objetivos y estrategias de la empresa y lograr en menor tiempo la metas trazadas.

**Alternativa 3:** Para este criterio se determinó que esta alternativa también presentaba muchas facilidades (en relación a la alternativa 1) en cuanto a capacitar al personal nuevo y recién contratado para ayudar a lograr una interiorización de los objetivos y estrategias de la empresa y lograr en menor tiempo las metas trazadas.

El inconveniente que se observó era que la identificación del trabajador era menor en relación a los trabajadores que pertenecían a la planilla de Hialpesa, en la medida en que estos trabajadores sabían que no pertenecían a la empresa sino a un Service y en cierta manera se sentían discriminados.

En la tabla N° 09, se muestra la puntuación obtenida por cada una de las alternativas evaluadas en función a los pesos asignados a los criterios (Tabla N° 10) y el puntaje asignado a cada criterio (Tabla N° 11).

Tabla N° 09:

**CUADRO DE EVALUACIÓN DE ALTERNATIVAS HIALPESA**

Criterios de Evaluación	Valor	Peso	Alternat. 1	Alternat. 2	Alternat. 3
			Calificación	Calificación	Calificación
Menor Costo Total de la Solución Planteada	4	20%	3	5	4
Mayor Nivel de Ahorro Esperado	3	15%	3	4	4
Menor Tiempo de Implementación	2	10%	3	4	4
Mayor Control de Tiempos Operativos de Producción	4	20%	4	4	4
Flexibilidad	3	15%	3	5	5
Mayor Cumplimiento de las Estrategias y Objetivos	4	20%	3	4	3
<b>20 Ponderación:</b>			<b>3.20</b>	<b>4.35</b>	<b>3.95</b>

FUENTE: Elaborado por el autor

Tabla N° 10:

**PESOS ASIGNADOS A LOS CRITERIOS**

Valor de cada criterio	Peso
Criterio fundamental que debe ser siempre satisfecho	4
Criterio que debe satisfacerse en lo posible	3
Criterio a cumplir siempre y cuando sea necesario	2
Criterio poco importante que puede incluso obviarse	1

FUENTE: Elaborado por el autor

Tabla N° 11:

**PUNTAJE DE CADA NIVEL DE CALIFICACIÓN**  
**DE CRITERIOS**

Nivel de Calificación	Ptos.
Muy Alto / Muy Óptimo	5
Alto / Óptimo	4
Medio / Adecuado	3
Regular / Intermedio	2
Bajo / Deficiente	1

Fuente: Elaborado por el autor

### 3.5 DESARROLLO DE LA SOLUCIÓN ELEGIDA

Terminada la etapa de selección de la alternativa de solución más adecuada para la organización, la cual de acuerdo a la evaluación realizada resultó ser la segunda opción, se inició el proceso completo de implementación de la alternativa seleccionada.

**Alternativa 2: Contratación de más trabajadores a través de Contratos de Exportación No Tradicional**, se trabajó en la implementación y desarrollo de la misma a fin de establecer una estrategia conjunta que permita corregir no sólo el tema de reducción de horas de sobre tiempo que era un tema de vital importancia, sino también los retrasos en los embarques de productos terminados al exterior.

Como ya se había comenzado desde el mes de agosto la contratación de más trabajadores para la Planta de Confecciones, se comenzó a trabajar en

la capacitación de todos los trabajadores de la empresa en inducciones de seguridad y cumplimiento social a fin de que se involucren en el proceso de crecimiento de la capacidad instalada de la planta y en el cumplimiento de los Códigos de Conducta de la empresas que nos entregan su producción.

Para lograr una rápida identificación de los trabajadores con la organización se dio inicio a una agresiva capacitación sobre Derechos Laborales de los Trabajadores y Responsabilidad Social, a fin que los trabajadores comprendan que pertenecían a una organización que estaba en crecimiento y que si realizaban su trabajo con responsabilidad tendrían la renovación de su respectivos contratos asegurada, pues se les explicó que los Contratos de Exportación no Tradicional no tenían una fecha límite de caducidad como lo eran los Contratos de otra modalidad (máximo 5 años de renovaciones). Esto dio muy buenos resultados.

## CAPÍTULO IV

### EVALUACIÓN POR RESULTADOS

#### 4.1 INFORMACIÓN DE SITUACIÓN ECONÓMICA ACTUAL

La situación actual de la Empresa como ya se ha manifestado al inicio del presente informe está en una etapa de crecimiento, el promedio de Ventas mensuales es del orden de US \$ 3'000,000.00 en prendas de exportación.

HIALPESA tiene un prestigio internacional ganado con mucho esfuerzo en los 14 años de producción para exportaciones. El gran obstáculo encontrado el año 2009 fue el hecho haber sido detectados en las Auditorias por parte de los clientes que se había dejado de cumplir los Códigos de Conducta establecidos, en especial la obligación de no sobrepasar en el proceso de producción la realización de horas de sobre tiempo por encima de 12 horas semanales.

Ante este grave problema y con el peligro latente de perder las cuentas de los Clientes sino se reformulaba los procesos productivos para conseguir la eliminación de las horas de sobre tiempo en exceso, la Alta Gerencia de HIALPESA dispuso analizar las posibles soluciones para poder cumplir los

Códigos de Conducta de los Clientes en lo que respecta al cumplimiento de las horas extras máximas establecidas.

Para la implementación preliminar de la Alternativa 1 (Contratación de Servicio de Outsourcing), se obtuvo los siguientes costos de producción de prendas en los servicios externos entre los meses de mayo y diciembre de 2009.

Nótese en la última columna del cuadro las diferencias establecidas mes a mes entre los costos por producción de prendas a través del uso de empresas de Outsourcing y prendas confeccionadas en la misma empresa.

Tabla N° 12:

**COSTOS TECNICOS DEL SERVICIO DE OUTSOURCING**

**Costos Servicio de Outsourcing Año 2009**

Mes	Costo por prenda	N° Prendas producidas	Costo Total Servicio	Costo por Minuto Servicio Outsourcing	Costo por Minuto Producción Planta Hialpesa	Minutos Producción Totales	Diferencia de Costo (Outsourcing - Hialpesa)
Mayo	2.478	149,583	370,666.67	0.337	0.291	1,099,901	50,595
Junio	2.587	139,583	361,101.22	0.254	0.217	1,421,658	52,601
Julio	3.058	158,737	485,417.75	0.284	0.243	1,709,217	70,078
Agosto	2.619	150,091	393,088.33	0.281	0.239	1,398,891	58,753
Set	2.644	166,926	441,352.34	0.268	0.235	1,646,837	54,346
Octubre	2.457	150,395	369,520.52	0.277	0.233	1,334,009	58,696
Nov	2.942	145,394	427,749.15	0.278	0.242	1,538,666	55,392
Dic	2.685	138,752	372,549.12	0.237	0.208	1,571,937	45,586

Fuente: Elaborado por el autor

En la Tablas que se muestran a continuación N° 13, N° 14, N° 15, N° 16, N° 17 y N° 18 se muestran los resultados de la tres alternativas evaluadas.

Tabla N° 13:

**RESULTADOS DE LA IMPLEMENTACIÓN PRELIMINAR ALTERNATIVA 1  
(ENERO - JUNIO)**

**Evolución Anual de Sobretiempos Año 2009**

Sem	Monto Semanal de Planilla	Cantid. de Trabaj	Nº Hr. Normales	HORAS EXTRAS		MONTO EN SOLES		Monto Prom Hr. Ext x Trab
				Nº de Hr. Extras	% Hr. Extras	Monto de Horas Extras	% Hr. Extras	
1	326,237.17	1903	61,182.81	7,762.15	12.69%	81,554.85	25.00%	S/. 42.86
2	325,342.42	1906	80,359.58	10,348.23	12.88%	105,918.73	32.56%	S/. 55.57
3	315,441.95	1904	80,835.52	11,006.04	13.62%	108,917.25	34.53%	S/. 57.20
4	330,945.04	1882	80,268.98	10,625.08	13.24%	98,436.33	29.74%	S/. 52.30
ENE	1,297,966.58					394,827.16		
5	367,217.88	1740	77,582.85	10,759.21	13.87%	91,436.33	24.90%	S/. 52.55
6	305,884.23	1690	72,351.58	10,497.72	14.51%	81,007.51	26.48%	S/. 47.93
7	273,900.65	1650	69,601.63	8,702.12	12.50%	79,581.23	29.05%	S/. 48.23
8	261,180.65	1611	67,917.98	7,887.76	11.61%	73,323.38	28.07%	S/. 45.51
9	295,490.35	1468	66,674.61	7,546.17	11.32%	70,647.13	23.91%	S/. 48.12
FEB	1,503,673.76					395,995.58		
10	308,336.49	1437	58,536.65	7,454.97	12.74%	99,030.43	32.12%	S/. 68.91
11	322,608.32	1421	57,606.51	8,384.19	14.55%	99,295.90	30.78%	S/. 69.88
12	321,675.09	1402	57,631.50	9,055.87	15.71%	98,796.81	30.71%	S/. 70.47
13	316,615.64	1394	58,000.13	8,240.95	14.21%	99,017.70	31.27%	S/. 71.03
MAR	1,269,235.54					396,140.84		
14	351,890.24	1337	56,391.29	7,887.20	13.99%	97,954.13	27.84%	S/. 73.26
15	303,561.22	1335	35,966.35	5,269.73	14.65%	85,201.90	28.07%	S/. 63.82
16	377,321.37	1334	56,835.15	8,722.63	15.35%	86,370.14	22.89%	S/. 64.75
17	314,774.36	1323	56,408.23	7,363.50	13.05%	82,911.71	26.34%	S/. 62.67
18	313,836.70	1307	46,068.80	8,881.30	19.28%	64,425.23	20.53%	S/. 49.29
ABR	1,661,383.89					416,863.11		
19	317,146.16	1325	56,201.91	9,103.22	16.20%	73,557.58	23.19%	S/. 55.52
20	315,625.03	1315	55,452.56	10,459.14	18.86%	73,795.12	23.38%	S/. 56.12
21	310,452.42	1337	56,428.89	10,186.72	18.05%	72,363.98	23.31%	S/. 54.12
22	325,971.49	1330	56,010.88	11,173.27	19.95%	75,852.70	23.27%	S/. 57.03
MAY	1,269,195.10					295,569.38		
23	322,075.34	1338	55,713.41	12,215.93	21.93%	75,371.77	23.40%	S/. 56.33
24	312,509.20	1352	56,720.47	10,747.52	18.95%	85,414.36	27.33%	S/. 63.18
25	315,564.31	1365	57,122.35	8,083.04	14.15%	73,127.15	23.17%	S/. 53.57
26	325,039.26	1365	56,754.03	9,802.27	17.27%	54,376.15	16.73%	S/. 39.84
JUN	1,275,188.11					288,289.43		

Fuente: Elaborado por el autor

Tabla N° 14:

**RESULTADOS DE LA IMPLEMENTACIÓN PRELIMINAR ALTERNATIVA 1  
(JULIO - DICIEMBRE)**

Sem	Monto Semanal de Planilla	Cant de Trabaj	N° Hr. Normales	HORAS EXTRAS		MONTO EN SOLES		Monto Prom Hr. Ext x Trabaj
				N° de Hr. Extras	% Hr. Extras	Monto de Horas Extras	% Hr. Extras	
27	293,813.24	1359	55,001.35	8,111.84	14.75%	48,836.38	16.62%	S/. 35.94
28	290,022.92	1374	57,270.61	10,547.06	18.42%	45,328.89	15.63%	S/. 32.99
29	282,194.99	1366	57,488.51	11,582.95	20.15%	47,749.32	16.92%	S/. 34.96
30	293,944.97	1364	56,859.22	11,405.82	20.06%	50,479.14	17.17%	S/. 37.01
31	290,836.24	1334	37,740.08	10,085.59	26.72%	50,992.40	17.53%	S/. 38.23
JUL	1,450,812.36					243,386.13		
32	291,446.22	1373	58,047.30	11,816.65	20.36%	56,080.73	19.24%	S/. 40.85
33	281,187.30	1385	58,612.36	12,028.85	20.52%	46,489.18	16.53%	S/. 33.57
34	278,655.21	1399	59,183.51	11,683.30	19.74%	48,913.34	17.55%	S/. 34.96
35	254,118.11	1375	59,378.91	10,419.56	17.55%	45,627.42	17.96%	S/. 33.18
36	283,020.84	1348	57,610.14	9,930.90	17.24%	47,393.77	16.75%	S/. 35.16
AGO	1,388,427.68					244,504.44		
37	323,886.80	1343	56,717.54	8,091.95	14.27%	59,407.02	18.34%	S/. 44.23
38	305,742.28	1334	56,161.46	8,712.63	15.51%	47,508.21	15.54%	S/. 35.61
39	313,874.46	1349	56,040.07	9,732.67	17.37%	51,653.04	16.46%	S/. 38.29
40	316,109.19	1345	56,099.58	10,486.98	18.69%	57,193.89	18.09%	S/. 42.52
SET	1,259,612.73					215,762.16		
41	369,170.00	1334	46,748.08	8,559.94	18.31%	61,616.15	16.69%	S/. 46.19
42	364,808.48	1340	57,059.82	5,062.33	8.87%	50,793.69	13.92%	S/. 37.91
43	364,005.42	1343	57,219.26	2,446.72	4.28%	31,488.35	8.65%	S/. 23.45
44	348,097.17	1318	56,485.28	2,574.48	4.56%	34,035.72	9.78%	S/. 25.82
OCT	1,446,081.07					177,933.91		
45	284,209.98	1327	55,636.09	5,000.06	8.99%	22,775.31	8.01%	S/. 17.16
46	282,388.20	1327	57,740.26	5,737.95	9.94%	38,011.00	13.46%	S/. 28.64
47	287,406.19	1391	59,827.91	5,338.54	8.92%	39,090.05	13.60%	S/. 28.10
48	295,132.94	1388	60,261.91	6,458.14	10.72%	36,168.36	12.25%	S/. 26.06
NOV	1,149,137.31					136,044.72		
49	347,379.69	1413	50,382.23	6,678.59	13.26%	60,897.14	17.53%	S/. 43.10
50	332,836.49	1389	49,981.96	4,228.06	8.46%	62,542.36	18.79%	S/. 45.03
51	329,063.49	1371	57,980.59	4,764.87	8.22%	46,811.70	14.23%	S/. 34.14
52	333,165.39	1366	47,308.55	5,279.35	11.16%	45,510.96	13.66%	S/. 33.32
DIC	1,342,445.06					215,762.16		

Fuente: Elaborado por el autor

Tabla N° 15:

**RESULTADOS DE LA IMPLEMETACIÓN PRELIMINAR ALTERNATIVA 2  
(ENERO - JUNIO)**

**Evolución Anual de Sobretiempos Año 2010**

Sem	Monto Semanal de Planilla	Cant de Trabaj	N° Hr. Normales	HORAS EXTRAS		MONTO EN SOLES		Monto Prom Hr. Ext x Trabaj
				N° de Hr. Extras	% Hr. Extras	Monto de Hr Ext	% Hr. Extras	
1	197,896.09	1356	57,529.64	11,498.44	19.99%	49,841.97	25.19	36.76
2	222,280.45	1401	59,734.24	11,000.32	18.42%	45,381.75	20.42	32.39
3	230,077.50	1406	59,299.99	12,489.92	21.06%	56,806.86	24.69	40.40
4	196,663.98	1378	59,655.91	11,423.05	19.15%	51,367.00	26.12	37.28
5	195,919.52	1397	57,788.86	12,459.18	21.56%	53,000.19	27.05	37.94
ENERO	1,042,837.54					256,397.77	24.59	
6	220,823.51	1430	59,325.43	11,999.92	20.23%	63,766.55	28.88	44.59
7	252,867.82	1487	61,878.90	14,363.71	23.21%	81,084.22	32.07	54.53
8	269,337.82	1538	64,762.91	14,527.90	22.43%	81,370.90	30.21	52.91
9	259,597.58	1566	64,916.24	14,522.07	22.37%	79,508.53	30.63	50.77
FEB	1,002,626.73					305,730.20		
10	273,845.74	1617	67,247.85	15,120.80	22.49%	88,720.23	32.40	54.87
11	274,606.46	1607	67,822.03	14,942.05	22.03%	85,806.18	31.25	53.40
12	282,509.99	1595	67,356.40	15,859.17	23.55%	89,276.44	31.74	56.22
13	240,545.64	1543	43,175.05	12,500.60	28.95%	71,694.03	29.93	46.66
14	262,372.13	1540	64,909.67	14,853.88	22.88%	81,642.62	31.12	53.01
MARZO	1,333,879.96					417,139.50		
15	269,124.67	1574	66,685.79	15,272.93	22.90%	83,145.35	32.83	56.13
16	278,764.58	1574	68,019.17	15,476.45	22.75%	89,157.87	31.98	56.64
17	269,727.52	1575	58,978.13	13,260.09	22.48%	75,779.85	28.09	48.11
18	250,602.72	1581	66,682.66	12,447.73	18.67%	66,845.30	26.67	42.28
ABR	1,068,219.49					320,128.37		
19	249,986.45	1579	67,372.15	13,762.17	20.43%	64,672.23	25.87	40.96
20	249,553.48	1582	66,862.99	13,116.57	19.62%	59,991.96	24.04	37.92
21	256,731.53	1557	67,451.17	13,988.46	20.74%	63,021.85	24.55	40.48
22	259,714.79	1548	66,556.07	14,497.64	21.78%	63,381.94	24.40	40.94
23	265,703.98	1542	66,332.32	16,598.44	25.02%	75,523.30	28.42	48.98
MAY	1,281,690.23					326,591.28		
24	257,546.44	1510	65,128.00	14,088.68	21.63%	69,324.59	26.92	45.91
25	256,391.42	1494	64,275.37	14,470.11	22.51%	68,570.77	26.74	45.90
26	249,995.17	1447	52,574.97	12,092.00	23.00%	61,168.57	24.47	42.27
27	251,384.04	1447	57,426.36	14,193.29	24.72%	60,516.84	24.07	41.82
JUN	1,015,317.07					259,580.77		

Fuente: Elaborado por el autor

Tabla N° 16:

**RESULTADOS DE LA IMPLEMENTACIÓN PRELIMINAR ALTERNATIVA 2  
(JULIO - DICIEMBRE)**

Sem	Monto Semanal de Planilla	Cant de Trabaj	N° Hr. Normales	HORAS EXTRAS		MONTO EN SOLES		Monto Prom Hr. Ext x Trabaj
				N° de Hr. Extras	% Hr. Extras	Monto de Hr Ext	% Hr. Extras	
28	246,096.95	1426	61,777.69	14,217.02	23.79%	58,755.80	23.88	41.20
29	248,032.31	1409	59,750.25	13,845.99	23.17%	55,985.30	22.57	39.73
30	223,002.69	1384	39,001.68	12,074.17	30.96%	49,173.29	22.05	35.53
31	248,353.74	1430	58,708.42	16,013.88	27.28%	63,942.31	25.75	44.71
32	245,108.64	1460	60,507.76	16,315.73	26.96%	66,686.86	27.21	45.68
JUL	1,210,594.33					294,543.56		
33	284,421.89	1486	62,295.71	16,824.64	27.01%	77,477.19	27.24	52.14
34	292,699.64	1510	63,943.63	16,890.22	26.41%	75,402.20	25.76	49.94
35	250,798.91	1521	54,029.63	10,128.14	18.75%	45,069.56	17.97	29.63
36	277,679.30	1534	65,981.94	10,136.06	15.36%	48,285.75	17.39	31.48
AGO	1,105,599.74					246,234.70		
37	243,105.50	1564	65,846.02	10,391.33	15.78%	38,466.45	15.82	24.59
38	252,872.68	1598	67,564.96	10,689.95	15.82%	39,694.43	15.70	24.84
39	257,322.96	1626	67,644.27	12,547.25	18.55%	46,468.95	18.06	28.58
40	241,174.70	1568	53,943.41	10,717.26	19.87%	45,775.64	18.98	29.19
SET	994,475.84					170,405.47		
41	235,308.09	1594	67,604.80	13,487.15	19.95%	42,925.43	18.24	26.93
42	254,738.24	1579	67,820.37	12,614.91	18.60%	51,191.52	20.10	32.42
43	246,429.65	1616	68,389.31	14,314.44	20.93%	53,075.62	21.54	32.84
44	248,367.24	1668	58,327.65	12,140.26	20.81%	53,389.57	21.50	32.01
OCT	984,843.22					200,582.14		
45	280,252.66	1724	73,372.14	15,106.47	20.59%	48,202.90	17.20	27.96
46	288,594.22	1738	96,710.92	17,480.45	18.07%	48,334.25	16.75	27.81
47	278,304.19	1758	74,112.87	15,314.90	20.66%	49,065.14	17.63	27.91
48	297,324.77	1758	74,283.64	15,041.60	20.25%	49,803.18	16.75	28.33
NOV	1,144,475.84					195,405.47		
49	352,160.23	1750	79,905.32	15,042.97	18.83%	60,266.58	17.11	34.44
50	308,852.43	1730	73,340.10	15,721.81	21.44%	51,472.10	16.67	29.75
51	287,076.33	1703	57,656.38	11,215.31	19.45%	41,850.44	14.58	24.57
52	298,754.38	1658	58,522.60	11,284.71	19.28%	46,993.02	15.73	28.34
DIC	1,246,843.37					200,582.14		

Fuente: Elaborado por el autor

Tabla N° 17:

**RESULTADOS DE LA IMPLEMENTACIÓN PRELIMINAR ALTERNATIVA 3  
(ENERO - JUNIO)**

Sem	Monto Semanal de Planilla	Cant. de Trab.	N° Hr. Normales	HORAS EXTRAS		MONTO EN SOLES		Monto Prom. Hr. Ext x Trabaj)
				N° de Hr. Extras	% Hr. Extras	Monto de Hr. Ext.	% Hr. Extras	
1	197,896.09	1356	57,529.64	11,498.44	19.99%	49,841.97	25.19	36.76
2	222,280.45	1401	59,734.24	11,000.32	18.42%	45,381.75	20.42	32.39
3	230,077.50	1406	59,299.99	12,489.92	21.06%	56,806.86	24.69	40.40
4	196,663.98	1378	59,655.91	11,423.05	19.15%	51,367.00	26.12	37.28
5	195,919.52	1397	57,788.86	12,459.18	21.56%	53,000.19	27.05	37.94
<b>ENE</b>	<b>1,042,837.54</b>					<b>256,397.77</b>		
6	220,823.51	1430	59,325.43	11,999.92	20.23%	63,766.55	28.88	44.59
7	252,867.82	1487	61,878.90	14,363.71	23.21%	81,084.22	32.07	54.53
8	269,337.82	1538	64,762.91	14,527.90	22.43%	81,370.90	30.21	52.91
9	259,597.58	1566	64,916.24	14,522.07	22.37%	79,508.53	30.63	50.77
<b>FEB</b>	<b>1,002,626.73</b>					<b>305,730.20</b>		
10	273,845.74	1617	67,247.85	15,120.80	22.49%	88,720.23	32.52	54.87
11	274,606.46	1607	67,822.03	14,942.05	22.03%	85,806.18	31.19	53.21
12	282,509.99	1595	67,356.40	15,859.17	23.55%	89,276.44	31.71	55.97
13	240,045.64	1543	43,175.05	12,500.60	28.95%	71,694.03	29.87	46.46
14	262,372.13	1540	64,909.67	14,853.88	22.88%	81,642.62	31.12	52.76
<b>MAR</b>	<b>1,333,879.96</b>					<b>417,139.50</b>		
15	269,124.67	1574	66,685.79	15,272.93	22.90%	88,345.35	32.83	56.13
16	278,764.58	1574	68,019.17	15,476.45	22.75%	89,157.87	31.98	56.64
17	269,727.52	1575	58,978.13	13,260.09	22.48%	75,779.85	28.09	48.11
18	250,602.72	1581	66,682.66	12,447.73	18.67%	66,845.30	26.67	42.28
<b>ABR</b>	<b>1,068,219.49</b>					<b>320,128.37</b>		
19	249,986.45	1579	67,372.15	13,762.17	20.43%	64,672.23	25.87	40.96
20	249,553.48	1582	66,862.99	13,116.57	19.62%	59,991.96	24.04	37.92
21	256,731.53	1557	67,451.17	13,988.46	20.74%	63,021.85	24.55	40.48
22	259,714.79	1548	66,556.07	14,497.64	21.78%	63,381.94	24.40	40.94
23	265,703.98	1542	66,332.32	16,598.44	25.02%	75,523.30	28.42	48.98
<b>MAY</b>	<b>1,281,690.23</b>					<b>326,591.28</b>		
24	257,546.44	1510	65,128.00	14,088.68	21.63%	69,324.59	26.92	45.91
25	256,391.42	1494	64,275.37	14,470.11	22.51%	68,570.77	26.74	45.90
26	249,995.17	1447	52,574.97	12,092.00	23.00%	61,168.57	24.47	42.27
27	251,384.04	1447	57,426.36	14,193.29	24.72%	60,516.84	24.07	41.82
<b>JUN</b>	<b>1,015,317.07</b>					<b>259,580.77</b>		

Fuente: Elaborado por el autor

Tabla N° 18:

**RESULTADOS DE LA IMPLEMENTACIÓN PRELIMINAR ALTERNATIVA 3  
(JULIO - DICIEMBRE)**

Sem	Monto Semanal de Planilla	Cant. de Trab.	N° Hr. Normales	HORAS EXTRAS		MONTO EN SOLES		Monto Prom. Hr. Ext x Trabaj)
				N° de Hr. Extras	% Hr. Extras	Monto de Hr. Ext.	% Hr. Extras	
28	246,096.95	1426	61,777.69	14,217.02	23.79%	58,755.80	23.88	41.20
29	248,032.31	1409	59,750.25	13,845.99	23.17%	55,985.30	22.57	39.73
30	223,002.69	1384	39,001.68	12,074.17	30.96%	49,173.29	22.05	35.53
31	248,353.74	1430	58,708.42	16,013.88	27.28%	63,942.31	25.75	44.71
32	245,108.64	1460	60,507.76	16,315.73	26.96%	66,686.86	27.21	45.68
<b>JUL</b>	<b>1,210,594.33</b>					<b>294,543.56</b>		
33	292,690.41	1486	62,295.71	16,824.64	27.01%	79,729.56	27.24	53.65
34	301,073.56	1510	63,943.63	16,890.22	26.41%	77,559.42	25.76	51.36
35	257,922.19	1521	54,029.63	10,128.14	18.75%	46,349.64	17.97	30.47
36	285,499.21	1534	65,981.94	10,136.06	15.36%	49,645.56	17.39	32.36
<b>AGO</b>	<b>1,137,185.38</b>					<b>253,284.18</b>		
37	249,820.43	1564	65,846.02	10,391.33	15.78%	39,528.95	15.82	25.27
38	259,708.79	1598	67,564.96	10,689.95	15.82%	40,767.52	15.70	25.51
39	264,159.58	1626	67,644.27	12,547.25	18.55%	47,703.55	18.06	29.34
40	247,819.31	1568	53,943.41	12,717.26	23.58%	47,036.81	18.98	30.00
<b>SET</b>	<b>1,021,508.12</b>					<b>175,036.83</b>		
41	241,685.32	1594	67,604.80	13,487.15	19.95%	44,088.78	18.24	27.66
42	261,707.65	1579	67,820.37	15,614.91	23.02%	52,592.07	20.10	33.31
43	253,017.37	1616	68,389.31	16,314.44	23.86%	57,574.67	22.76	35.63
44	254,799.77	1668	58,327.65	16,140.26	27.67%	54,772.32	21.50	32.84
<b>OCT</b>	<b>1,011,210.12</b>					<b>209,027.85</b>		
45	287,275.23	1724	73,372.14	19,106.47	26.04%	49,410.77	17.20	28.66
46	295,767.56	1738	96,710.92	19,480.45	20.14%	49,535.65	16.75	28.50
47	285,143.06	1758	74,112.87	20,314.90	27.41%	50,270.84	17.63	28.60
48	304,631.04	1758	74,283.64	21,041.60	28.33%	51,027.01	16.75	29.03
<b>NOV</b>	<b>1,172,816.90</b>					<b>200,244.27</b>		
49	360,853.56	1750	79,905.32	25,042.97	31.34%	61,754.30	17.11	35.29
50	316,564.81	1730	73,340.10	19,721.81	26.89%	52,757.41	16.67	30.50
51	294,358.60	1703	57,656.38	12,215.31	21.19%	42,912.06	14.58	25.20
52	306,538.57	1658	58,522.60	14,284.71	24.41%	48,217.45	15.73	29.08
<b>DIC</b>	<b>1,278,315.54</b>					<b>205,641.22</b>		

Fuente: Elaborado por el autor

Nótese como en los tablas de las Alternativas 2 y 3 el Costo promedio de horas extras por trabajador ha disminuido.

## 4.2 INDICADORES DE GESTIÓN EMPRESARIAL

Para entender lo que son los indicadores de la Gestión Empresarial usaremos la definición dada por el Ing. Luis Mora García en su obra, **Indicadores de la Gestión Logística**: “Un indicador es una magnitud que expresa el comportamiento o desempeño de un proceso, que al compararse con algún nivel de referencia permite detectar desviaciones positivas o negativas. También es la conexión de dos medidas relacionadas entre sí, que muestran la proporción de la una con la otra”.

Por lo tanto los indicadores de gestión encierran información que agrega valor y que deben tener los atributos de la información, tanto en la forma individual como cuando se presentan agrupados.

Para el caso de HIALPESA, se hizo la medición de algunos indicadores de Gestión que nos permitieron evaluar la situación comparativa de la empresa al término del año 2009 y al término del año 2010, cuando se estuvo evaluando las tres alternativas de reducción de horas de sobre tiempo.

### 4.2.1 Indicador de Utilización:

$$= \text{Capacidad Utilizada} / \text{Capacidad Disponible}$$

#### a) Indicador de Utilización 2009:

$$= 450,000 / 650,000 = 69.23 \%$$

Expresa el grado de utilización que se tenía en la Planta de Confecciones cuando se comenzaron a generar los problemas de exceso de horas extras y retraso en los embarques.

**b) Indicador de Utilización 2010:**

$$= 580,000 / 650,000 = 89.23 \%$$

Expresa el grado de Utilización de la Planta de Confecciones al final del 2010 luego del incremento de la capacidad instalada de la Planta de Confecciones a través de la contratación de más personal.

**4.2.2 Indicador de Productividad**

$$= \text{Valor real de Producción} / \text{Valor esperado de la Producción}$$

**c) Indicador de Productividad 2009:**

$$= 3'015,000 / 3'685,000 = 81.81 \%$$

Expresa el grado de relación entre la producción real y la producción esperada que se tenía en la Planta de Confecciones cuando se implemento el Outsourcing durante el Año 2009.

**d) Indicador de Productividad 2010:**

$$= 3'886,000 / 4'020,000 = 96.66 \%$$

Expresa el grado de relación entre la producción real y la producción esperada en la Planta de Confecciones al final del 2010 luego del incremento de la capacidad instalada de la Planta de Confecciones a través de la contratación de más personal.

**4.2.3 Indicador de Eficiencia de la Mano de Obra**

$$= \text{Recursos Planificados de Mano de Obra} / \text{Recursos Utilizados de Mano de Obra}$$

**e) Indicador de Eficiencia de la Mano de Obra 2009:**

$$= 12'101,348.89 / 15'385,772.31 = 78.65 \%$$

Expresa el grado de cumplimiento en el uso de la mano de obra entre lo planificado y lo realmente utilizado durante el año 2009.

**f) Indicador de Eficiencia de la Mano de Obra 2010:**

$$= 13'431,403.36 / 16'625,524.75 = 80.78 \%$$

Expresa el grado de cumplimiento en el uso de la mano de obra entre lo planificado y lo realmente utilizado en la Planta de Confecciones al final del 2010 luego del incremento de la capacidad instalada de la Planta de Confecciones a través de la contratación de más personal.

**4.2.4 Indicador de entregas perfectamente recibidas:**

$$= \text{Pedidos rechazados} \times 100 / \text{Total de Órdenes de Compra}$$

**g) Indicador de entregas perfectamente recibidas 2009:**

$$= 3,000 / 25,000 = 12.00 \%$$

Indica el porcentaje de producción que fue entregado por los servicios de Outsourcing con excesivas fallas de producción por lo cual dicha producción era rechazada.

**h) Indicador de entregas perfectamente recibidas 2010:**

$$= 5,500 / 145,000 = 3.79 \%$$

Indica el porcentaje de producción que fue entregado por la Planta de Confecciones cuando ya no se usaban los servicios de Outsourcing

#### **4.2.5 Indicador de Nivel de Cumplimiento de Despacho:**

$$= \text{N}^\circ \text{ de despachos cumplidos} \times 100 / \text{N}^\circ \text{ Total de despachos requeridos}$$

##### **i) Indicador de Nivel de Cumplimiento de Despacho 2009:**

$$= 95 / 128 = 74.00 \%$$

Indica la cantidad de despachos que fueron enviados por vía marítima del total de despachos que debieron enviarse cuando se estuvo usando los servicios de Outsourcing

##### **j) Indicador de Nivel de Cumplimiento de Despacho 2010:**

$$= 155 / 170 = 91.17 \%$$

Indica la cantidad de despachos que fueron enviados por vía marítima del total de despachos que debieron enviarse cuando se incrementó el N° de trabajadores en la Planta de Confecciones.

#### **4.2.6 Indicador Costo de Transporte Vs. Ventas:**

$$= \text{Costo de Transporte} \times 100 / \text{Ventas Totales}$$

##### **k) Indicador Costo de Transporte Vs. Ventas 2009:**

$$= (95 \times 300 + 33 \times 700) \times 100 / 2'500,000 = 2.064$$

Indica el Costo de Transporte incurrido durante el año 2009, cuando se envió muchos embarques aéreos.

**I) Indicador Costo de Transporte Vs. Ventas 2010:**

$$= (155 \times 300 + 15 \times 700) \times 100 / 3'000,000 = 1.903$$

Indica el Costo de Transporte incurrido durante el año 2010, cuando se corrigió los problemas de retraso en los embarque y se cumplió con la mayor cantidad de embarques marítimos.

Tabla N° 19:

**INDICADORES DE GESTIÓN HIALPESA 2009- 2010**

<b>Indicadores de Gestión Hialpesa 2009 - 2010</b>			
<b>Indicador</b>	<b>Definición</b>	<b>Año 2009</b>	<b>Año 2010</b>
<b>Indicador de Utilización</b>	Capacidad Utilizada / Capacidad Disponible	69.23%	89.23%
<b>Indicador de Productividad</b>	Valor real de Producción/ Valor esperado de Producción	81.81%	96.66%
<b>Indicador de eficiencia de la Mano de Obra</b>	Recursos Planificados/ Recursos Utilizados	78.65%	80.78%
<b>Indicador de Entregas perfectamente recibidas</b>	Pedidos rechazados x 100 / Total de órdenes de Compra	12%	3.79%
<b>Indicador de Nivel de Cumplimiento de Despacho</b>	N° de Despachos Cumplidos x 100 / N° Tot despachos requeridos	74%	91.17%
<b>Indicador de Costo de Transporte</b>	Costo de Transporte x 100 / Ventas Totales	2.064	1.903

Fuente: Elaborado por el autor

### 4.3 RESULTADOS DE LA SOLUCIÓN PLANTEADA

Con la alternativa elegida se ha podido conseguir finalmente el objetivo trazado de reducir a menos de 12 las horas de sobre tiempo que estaban exigiendo los clientes externos.

Lógicamente que para lograr este objetivo no solamente nos hemos valido de la contratación de más personal, sino que también se han establecido parámetros de alerta en la planilla y en los sistemas de control de producción de tal manera que el sistema da un aviso y prohíbe la autorización de horas extras de todo aquel trabajador que ya haya llegado al tope de 12 horas extras realizadas.

Asimismo se ha desarrollado una campaña intensiva de capacitación de todos los trabajadores (antiguos y nuevos), en la cual se les ha explicado claramente la importancia que tiene para la empresa el cumplimiento de los Códigos de Conducta de los clientes y que cada uno de ellos debe ser fiscalizador de su cumplimiento.

En el Anexo N° 04, se muestra una parte del reporte de horas extras de la Semana N° 45 del año 2010 de HIALPESA donde se verifica que los trabajadores ya no pasan de 12 horas de sobre tiempo a la semana.

## **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **CONCLUSIONES**

1. Una conclusión importante que se desprende de la implementación previa y preliminar de las alternativas analizadas, es que la alternativa de Servicio de Outsourcing no puede ser descartada definitivamente y debe ser considerada como una alternativa de solución futura al problema planteado.
2. Otra conclusión importante es que la alternativa de contratación de personal por Contrato de Exportación No Tradicional, fue elegida como la mejor opción porque los resultados buscados se consiguieron de manera más rápida e inmediata, que era lo que estaban exigiendo los clientes.
3. Una tercera conclusión en relación al Outsourcing, es que con una selección adecuada de las empresas que prestan el servicio, y estableciéndose reuniones previas a nivel de ejecutivos empresariales se puede obtener un buen resultado a largo plazo.
4. Una conclusión final que se plantea es, que no conviene tener en una misma organización que se rige por Códigos de Conducta internacionales

personal de empresas tercerizadoras, pues esto hace difícil generar la identificación de dichos trabajadores con la empresa principal.

## RECOMENDACIONES

1. Se recomendó que HIALPESA realice una selección entre las tres empresas tercerizadoras del Servicio de Outsourcing que sirvieron para el estudio e implementación preliminar y que se elija a la mejor de ellas para comenzar un trabajo a largo plazo.
2. Se recomendó a Hialpesa que a través de sus asesores legales capaciten adecuadamente al personal del Área de Recursos Humanos para que se haga un buen uso de la Ley N° 22342 “Ley de Promoción de Exportaciones No Tradicionales” y no se arriesguen a perder los beneficios que concede a las empresas exportadoras por un mal uso de los dispositivos vigentes.
3. Se recomendó a Hialpesa, un adecuado y estricto cumplimiento de los Códigos de Conducta y de Responsabilidad Social establecido por las empresas contratantes, pues con ello se logra que el personal este plenamente identificado con la organización y así se obtendrá siempre mejores resultados

## GLOSARIO DE TERMINOS

### **CÓDIGO DE CONDUCTA:**

Documento redactado por una empresa o institución en el que se expone una serie de principios que se compromete a seguir dicha institución y que se hace extensivo en su cumplimiento a las empresas proveedoras, subcontratistas o terceristas.

### **RESPONSABILIDAD SOCIAL:**

La responsabilidad social viene a ser un compromiso u obligación que se tiene con la sociedad en su conjunto, en relación al respeto de normas laborales, gubernamentales, ambientales, de salud y seguridad.

### **CONFECIONES:**

Industria que se basa en la fabricación de prendas de vestir a nivel masivo y que se caracteriza por el uso intensivo de mano de obra directa. Los procesos involucrados en una industria de Confecciones son: Corte, Costura, Estampados, Bordados, Acabados y Empaque Final.

### **TRABAJO EN SOBRETIEMPO:**

Labores que se realizan fuera de las horas comprendidas en el horario regular de trabajo, y de acuerdo a Ley deben ser pagadas con las sobre tasas correspondientes establecidas para cada caso.

#### AUDITORIA DE CUMPLIMIENTO SOCIAL:

Una Auditoria de Cumplimiento Social es un proceso que incluye una reunión de apertura, visita a la fábrica, revisión de documentación, entrevistas con empleados, analizando puntos como: Jornada para niños, Fuerza Laboral, Salud y Seguridad, Libertad de Asociación, Discriminación, Horas de Trabajo y Compensación, Protección Ambiental.

#### MINUTAJE:

Es el tiempo de manufactura requerido para la confección de una prenda en la Planta de Costura. Está dividido en tiempos de operaciones de máquina y tiempos de operaciones manuales.

#### LEAD TIME:

Definimos LEAD TIME como el tiempo total que transcurre desde que se genera la orden de fabricación hasta que el producto alcanza el estado de terminado o finalizado.

#### TIEMPO OPERATIVO DE PRODUCCIÓN:

Es el tiempo que se invierte en la elaboración de una prenda en las diferentes partes del proceso (tiempo operativo en corte, tiempo operativo en costura, tiempo operativo en inspección, tiempo operativo en acabados, etc.).

#### RECHAZO DE PRENDAS:

Es el acto de no aprobar técnicamente una prenda confeccionada para que continúe en el proceso de producción por un error que difiere de lo especificado en la ficha técnica.

#### OUTSOURCING:

Externalización de un proceso de gestión empresarial que se delega a terceros por no ser parte intrínseca de la actividad principal.

#### INDUCCIÓN DE SEGURIDAD Y CUMPLIMIENTO SOCIAL:

Es la Capacitación que se da a los trabajadores de la empresa en temas de Seguridad Ocupacional y de Cumplimiento Social, para que sepan cuáles son sus derechos y obligaciones dentro de la empresa.

#### MEJORA CONTINUA:

Es la condición de un proceso de poder mejorarse continuamente aplicando una retroalimentación de los resultados obtenidos.

#### FICHA TÉCNICA:

Documento con el cual toda la planta se guiará para conseguir cumplir con las especificaciones técnicas que permitan lograr el desarrollo de un buen producto.

#### ESTILO MODA:

Tipo de prenda de vestir que en su confección tiene muchas operaciones complicadas y que por su dificultad tiene un alto costo y se presenta en lotes pequeños de pedido

#### EMBARQUE:

El término embarque es aquel que se utiliza para hacer referencia al momento en un conjunto de objetos o mercancías se introducen a algún tipo de embarcación para ser transportada de un lugar a otro. En el caso de las exportaciones en Confecciones se conoce como embarque al momento en que se entrega a la Agencia Naviera los contenedores con la carga de cada Cliente.

#### UNIDAD DE DESARROLLO DE PRODUCTO (UDP):

Es el Área de la empresa donde se desarrolla los prototipos (muestras) de un modelo solicitado por el Cliente de una prenda a su elección, partiendo desde el tipo de hilado elegido y terminando hasta su empaque final. Es aquí donde se recibe y desarrolla el producto de acuerdo a la Ficha Técnica del Cliente.

## BIBLIOGRAFÍA

1. CARRION MAROTO JUAN  
“Estrategia: De la Visión a la Acción”  
Esic Editorial – Julio 2007, Madrid
2. CORBETT MICHAEL F.  
“The Outsourcing Revolution”  
Michael F. Corbett & Associates - Año 2004, USA
3. FABRA FERNÁNDEZ FERNANDO FUSTER  
“Dirigir a los que gestionan”  
Lulu.com - Año 2007, Madrid
4. MORA GARCIA LUIS ANIBAL  
“Indicadores de la Gestión Logística”  
Editorial Ecoe Ediciones – Julio 2007, Colombia
5. PONCE TALANCON HUMBERTO  
“Matriz FODA: Alternativa de Diagnóstico y Determinación de Estrategias de Intervención en diversas organizaciones”  
Universidad de Veracruz – Junio 2007, México

6. THE TIMBERLAND COMPANY

“Guía de Normas de Calidad en el lugar de trabajo”

The Timberland Company - Marzo 2009, USA

7. ZARATE OTAROLA BENITO

“Guía para elaboración de Informes de Suficiencia”

Universidad Nacional de Ingeniería – Enero 2011, Lima

## **ANEXOS**

ANEXO N° 01: CÓDIGO DE CONDUCTA DE NIKE

ANEXO N° 02: TIMBERLAND - GUÍA DE PRINCIPIOS PARA LA  
SELECCIÓN DE SOCIOS DE NEGOCIOS

ANEXO N° 03: CORPORACIÓN VF – PRINCIPIOS DE CONFORMIDAD  
GLOBAL

ANEXO N° 04: REPORTE DE HORAS EXTRAS TOTALES  
SEMANA N° 45-2011 OBREROS CONFECCIONES

ANEXO N° 05: LEY 22342 – LEY DE PROMOCIÓN A LAS  
EXPORTACIONES NO TRADICIONALES

ANEXO N° 06: DS 003-97-TR – TEXTO ÚNICO ORDENADO DEL D.LEG  
728 LEY DE PRODUCTIVIDAD Y COMPETITIVIDAD  
LABORAL

ANEXO N° 07: LEY 27626 – LEY QUE REGULA LA INTERMEDIACIÓN  
LABORAL

# ANEXO N° 01

## Código de Conducta de Nike



### NIKE INC.. FUE FUNDADO CON UN APRETÓN DE MANOS

Lo implícito en ese acto fue la determinación que construiríamos nuestro negocio con todos nuestros socios basados en confianza, trabajo en equipo, honradez y respeto mutuo. Esperamos que todos nuestros socios de negocio trabajen bajo los mismos principios.

Todo el meollo de la ética corporativa de NIKE es la creencia que somos una compañía constituida por gente de diferente clase, apreciando diversidad individual, y dedicada a la igualdad de oportunidades para cada individuo.

Los diseños del NIKE, son prendas y mercados para consumidores de ropa deportiva. En cada paso, en ese proceso, nos conducimos no solamente en lo que es requerido por la ley, sino lo que espera un líder. Esperamos que nuestros socios de negocio hagan lo mismo. Socios de NIKE con contratistas, quienes comparten nuestra compromiso a las mejores prácticas y la mejora continua

Mientras que estos principios representen el espíritu de nuestra sociedad, nosotros también comprometemos a nuestros socios a las normas específicas del Código, como sigue

### Trabajo Forzado

El contratista no utiliza el trabajo forzado en ninguna forma - prisión, encadenamiento o similar.

### Trabajo con Menores

El contratista no emplea a ninguna persona debajo de la edad de 18 años para producir calzado. El contratista no emplea a ninguna persona debajo de la edad de 16 años para producir ropa, los accesorios y los equipos. Si cuando la producción de NIKE comienza, el contratista emplea a gente de la edad de trabajo legal que es por lo menos 15 años, esta contratación puede continuar, pero el contratista no empleará a ninguna otra persona que sea menor que el límite de edad legal o lo establecido por Nike, cualquiera más alto. Para un mejor aseguramiento al cumplimiento de estos estándares de edad el contratista no usará ninguna forma de trabajo para la casa con los trabajadores.

### Remuneración

El contratista proporciona a cada empleado por lo menos el salario mínimo, o el salario que prevalece en la industria, o el que fuere más alto; proporciona a cada empleado el cálculo claro y por escrito de cada periodo de paga; y no deduce de la paga del empleado las infracciones disciplinarias.

### Beneficios

El contratista proporciona a cada empleado todos los beneficios legales establecidos.

### Las Horas de Trabajo y Trabajo en Sobre tiempo

El contratista cumple con las horas legalmente asignadas por mandato; utiliza horas extras solamente si es compensado a cada trabajador según las leyes locales; informa a cada empleado a la hora de emplear si el tiempo suplementario obligatorio es una condición del empleo; en un horario básico provee un día de descanso por cada seis de trabajo y requiere no más de 60 horas de trabajo por semana o de acuerdo con los límites locales si éstos son más bajos

### Medio Ambiente Seguridad y Salubridad

El contratista cuenta con políticas y normas escritas referidas al medio ambiente, seguridad y salubridad; e implementa un sistema que minimice el efecto negativo al medio ambiente, que reduzca lesiones de trabajo y enfermedades y promueva la salud general de los trabajadores

### Documentación e Inspección

El contratista mantiene archivada toda la documentación necesaria para demostrar el cumplimiento con este Código de Conducta y de las leyes requeridas; acuerda hacer estos documentos disponibles para NIKE o su monitor asignado; y acuerda someterse a las inspecciones con o sin aviso previo.

1. Prácticas administrativas que respetan los derechos de todos los trabajadores, incluyendo el derecho de libertad de asociación y acuerdos colectivos
2. Minimizar el impacto al ambiente
3. Promover un lugar de trabajo seguro y sano
4. Promocionar la salud y el bienestar de todos los empleados

Los contratistas deben reconocer la dignidad de cada empleado, y el derecho a un lugar de trabajo libre de hostigamiento, abuso o castigo corporal. Las decisiones sobre contratación, sueldo, beneficios, ascensos, terminación o retiro, se deben basar solamente en la capacidad del empleado de hacer el trabajo. No habrá discriminación basada en la raza, credo, género, estado marital o de maternidad, creencia religiosa o política, edad u orientación sexual.

Dondequiera que NIKE opere alrededor del mundo, estamos guiados por este código de conducta y comprometemos a nuestros contratistas a estos principios. Los contratistas deben publicar este código en todos los espacios de trabajo representativos, traducidos al idioma del trabajador, y deben capacitarlos en sus derechos y obligaciones según lo definido por este código y leyes locales.

## ANEXO N° 02

# Timberland

### GUÍA DE PRINCIPIOS PARA LA SELECCIÓN DE SOCIOS DE NEGOCIOS

#### Derechos Humanos

Reconocemos el valor de los diferentes pueblos, culturas y perspectivas. Y si bien reconocemos y respetamos las diferencias culturales que existen en todo el mundo, nos hemos comprometido a trabajar sólo con socios que seleccionan a sus empleados basándose en su habilidad para hacer el trabajo, y no en sus creencias personales o características individuales.

Nos hemos comprometido a trabajar sólo con socios a cuyos empleados se les ofrece la oportunidad de contribuir en un ambiente de trabajo que sea seguro y que no discrimine, y que reconozca el derecho de los empleados a la libre asociación y a la negociación colectiva. Este ambiente debe estar libre de acoso, abusos, retribuciones por irregularidades y castigo corporal. Las pautas más específicas son las siguientes:

**Empleo voluntario:** No haremos negocios con socios que tengan empleados cuya presencia no sea voluntaria. Esto prohíbe específicamente cualquier tipo de trabajo de prisión, empleo de esclavitud y cualquier otra forma de trabajo forzado.

**Trabajo infantil:** No trabajaremos con socios que utilicen mano de obra infantil. Se entiende por "infantil" al trabajo de personas de 15 años (o de 14 años, donde las leyes locales así lo permitan) o que aún no han cumplido la edad para asistir obligatoriamente a la escuela.

**Remuneraciones:** Sólo haremos negocios con socios que provean salarios y beneficios que, como mínimo estén de conformidad con las leyes pertinentes al salario mínimo y los beneficios que mande la ley. Además de compensar las horas regulares de trabajo, los socios deben proveer una remuneración a los empleados por las horas extras de trabajo a una tarifa superior (tal como lo requiera las leyes locales vigentes) o, por lo menos, a una tarifa que sea por lo menos igual a su salario regular por hora.

**Prácticas de pago:** Buscaremos socios que no apliquen prácticas de pago condicional, tales como salarios de entrenamiento, honorarios y depósitos antes del empleo, o cualquier otro tipo de práctica que disminuya el salario de un trabajador por debajo del salario mínimo legal.

**Horario de trabajo:** Buscaremos socios cuyos empleados tengan un programa de trabajo (excluidas las horas extras adecuadamente remuneradas) que exija más de 48 horas en cada periodo de 6 días. Nuestros socios deben asegurarse que las horas de trabajo de los empleados no excedan 60 horas (incluidas las horas extras) en una semana dada, o 12 horas en día dado. Los empleados no deben trabajar más de 3 días consecutivos.

**Salud y seguridad:** Buscaremos socios de negocios que provean y apoyen a sus empleados otorgándoles un ambiente de trabajo saludable y seguro, y que realicen un esfuerzo considerable para el mejoramiento continuo de ese ambiente. Cuando corresponda, buscaremos socios que provean ambientes residenciales que sean seguros y saludables.

#### Requerimientos ambientales

buscaremos activamente socios de negocios que compartan nuestro compromiso con el ambiente. Optaremos por los socios que trabajen activamente para preservar, proteger y restaurar el medio ambiente natural a través de medidas tales como conservación ambiental y divulgación pública.

#### Cumplimiento con las leyes pertinentes

Realizaremos transacciones de negocios sólo con socios que cumplan con la letra y el espíritu de los requerimientos legales pertinentes.

#### Derecho de revisión

Realizaremos mediciones continuas para medir nuestro cumplimiento y cumplimientos de otros socios de negocios con estos principios rectores. Requeriremos acceso completo y abierto a las instalaciones y a las operaciones involucradas en nuestras relaciones comerciales.

## ANEXO N° 03



# Corporación VF Principios de Conformidad Global

Éstos Principios de Conformidad serán aplicados a todas las instalaciones que producen mercancías para la Corporación VF, o cualquiera de sus subsidiarias, divisiones o afiliados, incluso instalaciones propias y operadas por VF y sus contratistas, agentes y proveedores a las cuales se les referirá como "Instalaciones Autorizadas por VF."

Mientras VF reconoce que hay distintos ambientes legales y culturales en los lugares en que las fábricas operan en el mundo entero, éstos Principios de Conformidad establecen los requisitos básicos que todas las fábricas deben reunir para hacer negocio con VF.

VF alienta a contratistas, agentes, y proveedores firmemente para exceder estos Principios de Conformidad y promover prácticas mejores y continuo mejoramiento en todas sus fábricas. Estos Principios de Conformidad Global, o su equivalente, debe de estar expuestos en todas las áreas de trabajo, traducido en el idioma de los empleados.

**Principio 1 - Leyes y Reglas:** Todas las Instalaciones Autorizadas por VF deben operar en conformidad completa con las leyes y reglas de las jurisdicciones en las que fabrican, incluyendo todas las leyes y reglas relacionado a pagos, horas, empleados, labor, salud, seguridad, la ecología, inmigración, y la industria de ropa. Los empresarios deben ser éticos en sus negocios.

**Principio 2 - Edad de Empleo:** Los empleados no deben ser más jóvenes que 15 años de edad (o 14 donde sea consistente con la guía de la Organización Obrera Internacional y la ley local permita tal excepción) o la edad cuando se complete la educación compulsiva, o la edad mínima establecida por ley, en el país de fabricación en que este edad es más de quince años. Todas las Instalaciones Autorizadas por VF deben observar todos los requisitos legales para el trabajo de empleados menores 18 años de edad, particularmente aquéllos perteneciendo a horas de trabajo y condiciones de trabajo.

**Principio 3 - Labor Forzada:** Las Instalaciones Autorizadas por VF no usarán labor forzada involuntaria, ligada por contrato, por obligación o de cualquier otra manera.

**Principio 4 - Sueldo y Beneficios:** VF reconoce que paquetes de compensación varían por país. Todas las Instalaciones Autorizadas por VF deben compensar a sus empleados justamente, proporcionando un paquete de compensación incluyendo sueldos y beneficios que, por lo menos, cumpla normas mínimas legalmente asignadas, o el pagamiento prevalente en este industria, cualquier que sea más, y deben mantener beneficios mandatos por ley. A cada empleado se le proporcionará una contabilidad clara por escrito para cada periodo de pagamiento. Los empleados deben ser totalmente compensados por las horas extras trabajadas según la ley local.

**Principio 5 - Horas de Trabajo:** Todas las Instalaciones Autorizadas por VF deben asegurar a los empleados que las horas trabajadas no deban, por lo regular, exceder menos de las limitaciones legales en las horas regulares y en horas extras en la jurisdicción en la que ellos fabrican o 60 horas por semana incluyendo las horas extras. Debe informarse a los empleados en el momento de la contratación si las horas extras son obligatorias como una condición para conseguir empleo. Todos los empleados tendrán derecho por lo menos a un día libre en cada periodo de siete días de trabajo.

**Principio 6 - Libertad de Asociación y la Negociación del Convenio Colectivo:** Todas las Instalaciones Autorizadas por VF deben obtener la información, y cumple con las leyes y reglas nacionales y locales del uso corriente, con respecto de la negociación del convenio colectivo y la libertad de asociación. Nadie será subyugado, perseguido, intimidado o sujetado a amenazas o represalias por razón de sus intenciones a asociar o negociar libremente para obtener sus derechos colectivos.

**Principio 7 - Salud y Seguridad:** Todas las Instalaciones Autorizadas por VF deben proporcionar a sus empleados, un ambiente de trabajo limpio, seguro y saludable, diseñado para prevenir accidentes y lesiones a la salud a consecuencia de, o ocurridas durante horas de, trabajo. Todas las Instalaciones Autorizadas por VF serán requeridas a acatar todas las normas aplicables, legalmente asignadas para la salud y seguridad del área de trabajo en los países y comunidades en las que operan.

**Principio 8 - Discriminación:** Mientras VF reconoce y respeta diferencias culturales, contrataciones incluyendo empleo remuneración, beneficios, avance, terminación y jubilación - debe ser basado en habilidad y no por creencia o cualquier otra característica personal. Las Instalaciones Autorizadas por VF no pueden discriminar en base a raza, edad, color, origen nacional, género, religión, orientación sexual, incapacidad o origen social o étnico.

**Principio 9 - Acoso** Todas Las Instalaciones Autorizadas por VF deben tratar a todos los empleados con respeto y dignidad. Las Instalaciones Autorizadas por VF no pueden someter a los empleados a castigo corporal, abuso o acoso físico, sexual, psicológico o verbal. Además, las Instalaciones Autorizadas por VF no pueden usar multas monetarias como una práctica disciplinaria.

**Principio 10 - Derechos de La Mujer:** Todas las Instalaciones Autorizadas por VF deben asegurar a las empleadas que van a recibir un pago y beneficios, evaluaciones de la calidad de su trabajo, oportunidades, y un tratamiento equitativo de todos sus colegas varones en todos los aspectos de su empleo. La prueba de embarazo no será una condición para obtener empleo, y pruebas de embarazo no será exigido de la trabajadora. Trabajadoras que usan subsidios de embarazo (de duración mandato por leyes locales y nacionales) no tendrá riesgo, ni amenaza, de terminación de trabajo, la pérdida de beneficios, antigüedad, o niveles de sueldos, y será permitido a regresar a su empleo al mismo nivel de pagamientos y beneficios. No se expondrán las empleadas a riesgos que pueden poner en peligro su seguridad, incluyendo su salud reproductiva, y no se obligará a las empleadas a que usen anticonceptivos. Instalaciones Autorizados por VF proveerá servicios y acomodaciones apropiadas a trabajadoras embarazadas.

**Principio 11 - Subcontratación:** Las Instalaciones Autorizadas por VF no utilizarán a subcontratistas para fabricar productos de VF o componentes sin la aprobación escrita de VF y sólo después de que el subcontratista este de acuerdo en acatar los Términos de Compromiso e incluso estos Principios de Conformidad Global

**Principio 12 - Supervisión y Conformidad:** Todas las Instalaciones Autorizadas por VF mantendrán en un sitio toda la documentación necesaria para demostrar conformidad con estos Principios de Conformidad Global. VF y sus subsidiarios emprenderán medidas afirmativas, como inspecciones anunciadas y no anunciadas de instalaciones de producción, para supervisar la conformidad con estos Principios de Conformidad Global. Las Instalaciones Autorizadas por VF deben permitir acceso completo a representantes de VF a las instalaciones de producción, archivos de empleados y empleados para entrevistas confidenciales en relación con las visitas de supervisión. Además, las Instalaciones Autorizadas por VF deben responder rápidamente a preguntas razonables hechas por representantes de VF acerca de asuntos concernientes a la auditoría.

**Principio 13 - Asociados Informados:** Todas las Instalaciones Autorizados por VF deberán informar empleos de estos requisitos, verbalmente y por carteles fijados en un lugar prominente, y también intentarán a educar sus empleos de los requisitos con regularidad.

**Principio 14 - Residencia de Empleados (Dormitorio):** Los Dormitorios de Las Instalaciones Autorizadas por VF deben proporcionar un ambiente residencial limpio, seguro, y saludable. El plan del dormitorio debe proveer privacidad, seguridad, y libertad de movimiento a todos los ocupantes. Las instalaciones del dormitorio deben cumplir con todas las normas aplicables, legalmente asignadas, para los domicilios públicos en los países y comunidades en las que se encuentren.

**Principio 15 - Seguridad:** Es la política de VF que todas contratistas deben establecer procedimientos para evitar la introducción de cargamento que no aparece en las listas de sus consignaciones, incluyendo drogas, agentes biológicos, explosivos, armas, materiales radioactivos, extranjeros ilegales, y otro contrabando.

**Principio 16 - Medio Ambiente:** VF Autoriza fábricas que deben de cumplir con todas las leyes y regulaciones relacionadas a la protección del medio ambiente en los países en los cuales operan. Las fábricas deberían tener políticas y procedimientos en el lugar para asegurar que impactos al medio ambiente sean reducidos respecto a energía, emisiones del aire, agua, desperdicios, materiales peligrosos y otros significantes riesgos al medio ambiente. Se espera que las fábricas hagan mejoras sostenibles en función del medio ambiente y requieran lo mismo de sus proveedores y sub-contratistas.

**Se remediarán violaciones de estos Principios de Conformidad Global apropiadamente a costa de la instalación. VF se reserva el derecho de tomar las medidas necesarias para asegurar la conformidad futura a estos Principios de Conformidad Global. El incumplimiento a estos Principios de Conformidad Global puede resultar en la terminación de la relación entre VF y la Instalación Autorizada.**

## ANEXO N° 04



### Reporte de Horas Extras Totales Semana 45-2010 Obreros Confecciones

	Código TRAB	TRABAJADOR	CENTRO DE COSTO	
1	O-A181	REBOLLEDO ALBERCO, YNES	136-Costura Línea 1	1.30
2	O-C074	LINDO AREVALO, ROSARIO ELIZABETH	136-Costura Línea 1	1.48
3	O-0034	SALCEDO PUCLLA, CARMEN HAYDEE	136-Costura Línea 1	2.22
4	O-E224	VASQUEZ GUERRERO, LUIS ALBERTO	136-Costura Línea 1	3.07
5	O-2274	PEÑA ROJAS, EDITH NOEMI	136-Costura Línea 1	3.95
6	O-C123	BRAVO RETAMOZO, MIGUEL ANGEL	136-Costura Línea 1	4.27
7	O-D812	FIESTAS PUJAY, JOEL ANTONIO	136-Costura Línea 1	5.05
8	O-9892	RAZA MACHACUAY, YESENIA HILCIAS	136-Costura Línea 1	5.37
9	O-5899	VILAVILA RAMIREZ, SANDRA	136-Costura Línea 1	6.20
10	O-8529	ALIAGA SANCHEZ, LUIS ARMANDO	136-Costura Línea 1	6.33
11	O-1862	CARRERO TARRILLO DE VILLANUE, CELSA	136-Costura Línea 1	6.87
12	O-9603	ISIDRO RAMOS, ANSROBERTH	136-Costura Línea 1	7.05
13	O-1626	TERRONES SALAZAR, GUILLERMO HUGO	136-Costura Línea 1	7.80
14	O-B456	QUISPE JUAREZ, ERMES	136-Costura Línea 1	7.87
15	O-2976	MUÑOZ CURACA, JUSTO DANI	136-Costura Línea 1	8.63
16	O-6815	FLORES GALAN, ELIZABETH	136-Costura Línea 1	9.48
17	O-C009	CRISANTO VICENTE, JAVIER ENRIQUE	136-Costura Línea 1	9.73
18	o-B408	MILLER JIMENEZ, BRISEIDA	136-Costura Línea 1	10.60
19	O-D133	TACURI MESCCO, NELLY	137-Costura Línea 2	2.30
20	O-D783	BERROCAL NUE, VANESSA ELIZABETH	137-Costura Línea 2	4.08
21	O-6638	CUYA ORTIZ, EUGENIO RAUL	137-Costura Línea 2	4.15
22	O-1609	CASTILLO AGUILAR, SEGUNDO	137-Costura Línea 2	5.03
23	o-B644	SOTO CONDORI, JOSE ANTONIO	137-Costura Línea 2	6.12
24	O-D171	SALAS SINARAHUA, LOIDITH	137-Costura Línea 2	6.18
25	O-C928	MIÑOPE DEL CARMEN, CARLOS ALBERTO	137-Costura Línea 2	7.38
26	O-B230	RUIZ NIZAMA, FRANCISCO	137-Costura Línea 2	8.04
27	O-B209	CAPCHA REYES, ISABEL	137-Costura Línea 2	8.42
28	O-0494	APAZA ARQUE, BENIGNO	137-Costura Línea 2	9.07
29	O-B344	GONZALES YARLAQUE, FRANCO	137-Costura Línea 2	9.17
30	O-B296	RAMIREZ REYES, LIDIA	137-Costura Línea 2	10.92
31	O-A388	VARGAS REATEGUI, YUVITSA DANEPSA	138-Costura Línea 3	2.02
32	O-C089	GUEVARA ZAPATA, LUZ ELENA	138-Costura Línea 3	3.00
33	O-3028	SARCA GARCIA, LUIS ANTONIO	138-Costura Línea 3	3.20
34	O-6694	GAMARRA FLORES, ARSENIO SILVIO	138-Costura Línea 3	5.72
35	O-9556	MORALES CAMPOS, CHRISTIAN RONALD	138-Costura Línea 3	5.85
36	O-0683	TARDIO BUSTAMANTE, MIRTA NOEMI	138-Costura Línea 3	5.98
37	O-2924	ATARAMA NUÑEZ, MARCOS ANTONIO	138-Costura Línea 3	6.24
38	O-0007	QUEVEDO PAZ, GLADYS VERONICA	138-Costura Línea 3	7.28

	<b>Código TRAB</b>	<b>TRABAJADOR</b>	<b>CENTRO DE COSTO</b>	<b>Hr. Extr.</b>
39	O-1890	GALLARDO RAMOS, NANCY	138-Costura Línea 3	10.39
40	O-E335	GIHUAÑA HUARAKA, BERTHA	139-Costura Línea 4	5.60
41	O-E259	SANTIAGO QUINCHO, JULIO CESAR	139-Costura Línea 4	7.20
42	O-B597	CRUZ FABIAN, ANIBAL MANUEL	139-Costura Línea 4	10.00
43	O-A012	MARCELO HUAYANAY, SEGUNDINO	139-Costura Línea 4	11.38
44	O-0505	ENDERICA CCELLQASQA, ROSA	139-Costura Línea 4	11.60
45	O-3629	CHACON ORTIZ, HUGO	140-Costura Línea 5	3.00
46	O-C951	FLORES NUÑEZ, WILLIAN CESAR	140-Costura Línea 5	6.05
47	O-E815	ALCALDE DIAZ, MANUEL	140-Costura Línea 5	10.45
48	O-D281	CASTILLO PARIATON, ELMER JULIAN	140-Costura Línea 5	11.07
49	O-E165	RAMOS ORTIZ, JUAN MANUEL	141-Costura Línea 6	2.32
50	O-E703	LULIQUIS DAVILA, VILMA	141-Costura Línea 6	3.97
51	O-E734	SARAVIA SANCHEZ, MARITZA SOFIA	141-Costura Línea 6	7.45
52	O-0473	GAMBOA CASTILLO, ESTHER	141-Costura Línea 6	7.82
53	O-E706	CHOCCELAHUA LLACTA, REYNER	141-Costura Línea 6	8.00
54	O-8093	ASCONA CCOPE, JANNINA	141-Costura Línea 6	8.77
55	O-E708	YACILA HEREDIA, DEIBY JAROL	141-Costura Línea 6	9.00
56	O-8922	ZAPATA DE LA CRUZ, CARMEN ROSA	141-Costura Línea 6	9.17
57	O-E024	PEREZ CCOSCCO, ALEX	141-Costura Línea 6	9.32
58	O-D382	QUISPE SALCEDO, NEISER WILSON	141-Costura Línea 6	9.74
59	O-E693	ROCCA ESPINOZA, LIZ YANET	141-Costura Línea 6	9.85
60	O-C701	HUARINGA JAUREGUI, GLORIA TEODOLINDA	141-Costura Línea 6	10.04
61	O-9474	HUALLPA TAPIA, VALENTINA	141-Costura Línea 6	10.10
62	O-A018	BARRIENTOS QUISPE, JUAN CARLOS	141-Costura Línea 6	10.37
63	O-B712	TORRES ROMERO, ESTER	141-Costura Línea 6	10.67
64	O-0824	MARICHI AMASIFEN, HORTENCIA	141-Costura Línea 6	11.15
65	O-C747	CAYCHO ELGUERA, JORGE EDUARDO	141-Costura Línea 6	11.43
66	O-C607	CASTRO RAMOS, CESAR	141-Costura Línea 6	11.54
67	O-4724	CARRANZA QUIÑONES, ALEX MARCELO	141-Costura Línea 6	11.60
68	O-5441	ESTRADA VEGA, FORTUNATO	141-Costura Línea 6	11.71
69	O-E783	CONDE SEGOVIA, DAVID	142-Costura Línea 7	1.02
70	O-E782	SABOYA PIZANGO, ROSCARINA	142-Costura Línea 7	3.00
71	O-D590	HUAYHUA CHOQUE, FLORENTINA	142-Costura Línea 7	4.40
72	O-0700	CRUZ CUPE, IRENE MARIA	142-Costura Línea 7	5.90
73	O-E795	LIZANA PISCO, JIKLER	142-Costura Línea 7	7.02
74	O-E817	CELIZ HERNANDEZ, GLADYS MAGALY	142-Costura Línea 7	7.82
75	O-C112	CRUZ GUTIERREZ, PEDRO	142-Costura Línea 7	8.02
76	O-B658	CONDORI APAZA, EDGAR	142-Costura Línea 7	8.99
77	O-D591	SANCHEZ MORAN, ANA JACKELYN	142-Costura Línea 7	9.63
78	O-3513	HUINGO CASAHUAMAN, EDILBERTO	142-Costura Línea 7	10.10
79	o-B395	TRINIDAD QUISPE, JULIAN	142-Costura Línea 7	10.53
80	O-E264	PALOMINO DELGADO, JULIO CESAR	142-Costura Línea 7	10.65
81	o-B635	HILARIO MEZA, ELIZABETH SONIA	142-Costura Línea 7	11.10
82	O-C416	OCEDA VIVANCO, ARNALDO ROGER	142-Costura Línea 7	11.15
83	O-0602	AQUINO MORALES DE ROSALES, TERESA	142-Costura Línea 7	11.53
84	O-B859	LOZANO GIL, GIOVANNA GRICELA	142-Costura Línea 7	11.77

## ANEXO N° 05

### **Ley de Promoción de Exportaciones No Tradicionales**

#### **DECRETO LEY N° 22342**

(El Peruano: 22-11-1978)

EL PRESIDENTE DE LA REPUBLICA

POR CUANTO:

El Gobierno Revolucionario ha dado el Decreto Ley siguiente:

EL GOBIERNO REVOLUCIONARIO

CONSIDERANDO:

Que es objetivo del Gobierno Revolucionario de la Fuerza Armada promover las exportaciones no tradicionales con el propósito de lograr la modificación cualitativa de la estructura del comercio exterior del país;

Que el incremento de la exportación no tradicional, especialmente de productos manufacturados, contribuirá a fortalecer la Balanza Comercial y de Pagos, permitirá aprovechar la capacidad instalada no utilizada y promoverá mayores oportunidades de inversión y de trabajo;

Que, en consecuencia, es necesario establecer un régimen integral de promoción a las exportaciones no tradicionales que coadyuve al desarrollo de una estructura productiva acorde con las necesidades del país y contribuya a la máxima generación de divisas;

En uso de las facultades de que está investido; y,

Con el voto aprobatorio el Consejo de Ministros;

Ha dado el Decreto Ley siguiente:

### **LEY DE PROMOCION DE EXPORTACIONES NO TRADICIONALES**

#### **CAPITULO IX**

#### **REGIMEN LABORAL**

**Artículo 32.-** Las empresas a que se refiere el artículo 7 del presente Decreto Ley, podrán contratar personal eventual, en el número que requieran, dentro del régimen establecido por Decreto Ley 18138, para atender operaciones de producción para exportación en las condiciones que se señalan a continuación:

a. La contratación dependerá de:

(1) Contrato de exportación, orden de compra o documentos que la origina.

(2) Programa de Producción de Exportación para satisfacer el contrato, orden de compra o documento que origina la exportación;

b. Los contratos se celebrarán para obra determinada en términos de la totalidad del programa y/o de sus labores parciales integrantes y podrán realizarse entre las partes cuantas veces sea necesario, observándose lo dispuesto en el presente artículo;

c. En cada contrato deberá especificarse la labor a efectuarse y el contrato de exportación, orden de compra o documento que la origine, y

d. El contrato deberá constar por escrito y será presentado a la autoridad administrativa de trabajo, para su aprobación dentro de sesenta (60) días, vencidos los cuales si no hubiere pronunciamiento, se tendrá por aprobado.

**Artículo 33.-** No son de aplicación para el personal que presta servicios en empresas que exporten productos no tradicionales, las disposiciones legales y reglamentarias referentes a monto máximo de remuneraciones. Asimismo, cuando dicho personal tenga que prestar servicios en el exterior percibirá sus haberes en moneda extranjera, la que podrá ser remesada.

**Artículo 34.-** Las empresas que exporten productos no tradicionales no están comprendidas en las limitaciones referidas en el artículo 23 del Decreto Ley 22126.

## ANEXO N° 06

### TEXTO UNICO ORDENADO DEL D. LEG. N° 728, LEY DE PRODUCTIVIDAD Y COMPETITIVIDAD LABORAL DECRETO SUPREMO N° 003-97-TR 27/03/1997

#### CONCORDANCIA:

D.S. N° 001-96-TR - REGLAMENTO

R.M. N° 135-2004-PCM, Art. 3

LEY N° 28532, Art. 11

#### EL PRESIDENTE DE LA REPUBLICA:

#### CONSIDERANDO:

Que la Disposición Transitoria del Decreto Legislativo N° 855, dispone la separación de la Ley de Fomento del Empleo en dos textos normativos denominados Ley de Formación y Promoción Laboral y Ley de Productividad y Competitividad Laboral;

Que la referida Disposición Transitoria faculta al Ministerio de Trabajo y Promoción Social a distribuir y reordenar el articulado vigente, incorporando las modificaciones introducidas en dicha norma y modificando las remisiones a la Constitución de 1979, adecuándolas a la Carta vigente.

Que con posterioridad se han expedido los Decretos Legislativos Nos. 861 y 871, modificatorios de la Ley de Fomento del Empleo, los cuales deben ser considerados en el reordenamiento dispuesto por el Decreto Legislativo N° 855;

De conformidad con el inciso 8) del Artículo 118 de la Constitución Política del Perú;

#### DECRETA:

**Artículo 1.-** Aprobar el TEXTO UNICO ORDENADO DEL DECRETO LEGISLATIVO N° 728, LEY DE PRODUCTIVIDAD Y COMPETITIVIDAD LABORAL, que consta de siete (7) Títulos, ciento doce (112) Artículos y seis (6) Disposiciones Complementarias, Transitorias y Derogatorias.

**Artículo 2.-** La Ley cuyo Texto Único Ordenado se aprueba por el presente Decreto Supremo, será reglamentada en un plazo no mayor de noventa días computados a partir de la vigencia de este último.

**Artículo 3.-** El presente Decreto Supremo entrará en vigencia a partir del día siguiente de su publicación en el Diario Oficial El Peruano, sin perjuicio de la vigencia que corresponde a los textos legales objeto de reordenamiento.

Dado en la Casa de Gobierno, en Lima, a los veintiún días del mes de marzo de mil novecientos noventa y siete.

ALBERTO FUJIMORI FUJIMORI  
Presidente Constitucional de la República  
JORGE GONZALEZ IZQUIERDO  
Ministro de Trabajo y Promoción Social

**CAPITULO IX**  
**DE LOS OTROS CONTRATOS SUJETOS A MODALIDAD**

**Artículo 80.-** Los contratos de trabajo del régimen de exportación de productos no tradicionales a que se refiere el Decreto Ley N° 22342 se regulan por sus propias normas. Sin embargo, le son aplicables las normas establecidas en esa Ley sobre aprobación de los contratos.

Basta que la industria se encuentre comprendida en el Decreto Ley N° 22342 para que proceda la contratación del personal bajo el citado régimen.

**Artículo 81.-** Los contratos de trabajo temporales que se ejecuten en las zonas francas así como cualquier otro régimen especial, se regula por sus propias normas.

**Artículo 82.-** Cualquier otra clase de servicio sujeto a modalidad no contemplado específicamente en el presente Título podrá contratarse, siempre que su objeto sea de naturaleza temporal y por una duración adecuada al servicio que debe prestarse.

**Artículo 83.** - En los casos a que se refieren los artículos precedentes son de aplicación supletoria los Capítulos V y VIII del presente Título en cuanto no se oponga a la normatividad específica de los citados regímenes de contratación.

## ANEXO N° 07

### LEY QUE REGULA LA ACTIVIDAD DE LAS EMPRESAS ESPECIALES DE SERVICIOS Y DE LAS COOPERATIVAS DE TRABAJADORES LEY N° 27626

#### CONCORDANCIAS:

R.M. N° 064-2003-TR

R. N° 131-2003-SUNAT. Art. 2

D.S. N° 003-2002-TR

DIRECTIVA N° 005-2004 MTPE-DVMPEMPE-DNPEFP

EL PRESIDENTE DE LA REPÚBLICA:

POR CUANTO:

El Congreso de la República  
ha dado la Ley siguiente:

EL CONGRESO DE LA REPÚBLICA;

Ha dado la Ley siguiente:

#### LEY QUE REGULA LA ACTIVIDAD DE LAS EMPRESAS ESPECIALES DE SERVICIOS Y DE LAS COOPERATIVAS DE TRABAJADORES

##### Artículo 1.- Objeto de la ley

La presente Ley tiene por objeto regular la intermediación laboral del régimen laboral de la actividad privada, así como cautelar adecuadamente los derechos de los trabajadores.

##### Artículo 2.- Campo de aplicación

La intermediación laboral sólo podrá prestarse por empresas de servicios constituidas como personas jurídicas de acuerdo a la Ley General de Sociedades o como Cooperativas conforme a la Ley General de Cooperativas, y tendrá como objeto exclusivo la prestación de servicios de intermediación laboral.

##### Artículo 3.- Supuestos de procedencia de la intermediación laboral

La intermediación laboral que involucra a personal que labora en el centro de trabajo o de operaciones de la empresa usuaria sólo procede cuando medien supuestos de temporalidad, complementariedad o especialización.

Los trabajadores destacados a una empresa usuaria no pueden prestar servicios que impliquen la ejecución permanente de la actividad principal de dicha empresa.

##### Artículo 4.- De la protección del ejercicio de derechos colectivos

La intermediación laboral será nula de pleno derecho cuando haya tenido por objeto o efecto vulnerar o limitar el ejercicio de derechos colectivos de los trabajadores que pertenecen a la empresa usuaria o a las entidades a que se refiere el Artículo 10.

La acción judicial correspondiente podrá ser promovida por cualquiera con legítimo interés.(\*)

##### Artículo 5.- De la infracción de los supuestos de intermediación laboral

La infracción a los supuestos de intermediación laboral que se establecen en la presente Ley, debidamente comprobada en un procedimiento inspectivo por la Autoridad Administrativa de Trabajo, determinará que, en aplicación del principio de primacía de la realidad, se entienda que desde el inicio de la prestación de sus servicios los respectivos trabajadores han tenido contrato de trabajo con la empresa usuaria.

##### Artículo 6.- De los porcentajes limitativos

El número de trabajadores de empresas de servicios o cooperativas que pueden prestar servicios en las empresas usuarias, bajo modalidad temporal, no podrá exceder del veinte por ciento del total de trabajadores de la empresa usuaria.

El porcentaje no será aplicable a los servicios complementarios o especializados, siempre y cuando la empresa de servicios o cooperativa asuma plena autonomía técnica y la responsabilidad para el desarrollo de sus actividades.

**Artículo 7.- Derechos y beneficios laborales**

Los trabajadores y socios trabajadores de las empresas de servicios y de las cooperativas gozan de los derechos y beneficios que corresponde a los trabajadores sujetos al régimen laboral de la actividad privada.

Los trabajadores y socios trabajadores de las empresas de servicios o cooperativas, cuando fueren destacados a una empresa usuaria, tienen derecho durante dicho periodo de prestación de servicios a percibir las remuneraciones y condiciones de trabajo que la empresa usuaria otorga a sus trabajadores.

**Artículo 8.- Supuestos de intermediación laboral prohibidos**

La empresa usuaria no podrá contratar a una empresa de servicios o cooperativa, reguladas por la presente Ley, en los siguientes supuestos:

1. Para cubrir personal que se encuentre ejerciendo el derecho de huelga.
2. Para cubrir personal en otra empresa de servicios o cooperativa, reguladas por la presente Ley.

Por Reglamento, se podrá establecer otros supuestos limitativos para la intermediación laboral.

**Artículo 25.- De la responsabilidad solidaria:**

En caso de que la fianza otorgada por las entidades resulte insuficiente para el pago de los derechos laborales adeudados a los trabajadores destacados a las empresas usuarias, éstas serán solidariamente responsables del pago de tales adeudos por el tiempo de servicios laborado en la empresa usuaria.

Comuníquese al señor Presidente de la República para su promulgación.  
En Lima, a los catorce días del mes de diciembre de dos mil uno.

CARLOS FERRERO  
Presidente del Congreso de la República

HENRY PEASE GARCÍA  
Primer Vicepresidente del Congreso de la República

AL SEÑOR PRESIDENTE CONSTITUCIONAL DE LA REPÚBLICA  
POR TANTO:  
Mando se publique y cumpla.

Dado en la Casa de Gobierno, en Lima, a los ocho días del mes de enero del año dos mil dos.

ALEJANDRO TOLEDO  
Presidente Constitucional de la República

FERNANDO VILLARAN DE LA PUENTE  
Ministro de Trabajo y Promoción Social