

UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERÍA
FACULTAD DE INGENIERIA INDUSTRIAL Y DE SISTEMAS



**“NORMAS Y PROCEDIMIENTOS QUE CONDUCEN AL
ASEGURAMIENTO DE LAS EXPORTACIONES
TEXTILES EN EL PERÚ”**

**INFORME DE COMPETENCIA PROFESIONAL
PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE:
INGENIERO INDUSTRIAL**

MARÍA JULIA JO BASTIDAS

LIMA – PERÚ

2007

*A mi Madre,
un humilde agradecimiento
a su gran esfuerzo*

ÍNDICE

Resumen	5
Introducción	7
I. Organización de la empresa Sourcing Partners	9
II. Normas y Procedimientos insertos en los puntos que determinan el establecimiento de las relaciones comerciales con compradores extranjeros	12
2.1 Conocimiento del Proveedor	13
2.1.1 Reunión de Presentación	14
2.1.2 Evaluación del cliente de las muestras de producciones pasadas	16
2.1.3 Visita a las instalaciones de la fábrica	18
2.2 Precios competitivos internacionalmente	21
2.3 Comunicación Comercial y Técnica	24
2.4 Calidad del Producto	27
2.4.1 Control de Calidad de los servicios externos de costura	32
2.5 Despachos Oportunos	36
2.6 Seguridad e Higiene Industrial – Responsabilidad Social y Ambiental	40

2.6.1	Seguridad Industrial	40
2.6.1.1	Área de Tejeduría	40
2.6.1.2	Área de Tintorería	41
2.6.1.3	Área de Corte	41
2.6.1.4	Área de Costura	42
2.6.1.5	Área de Acabados	43
2.6.1.6	Requerimientos de Seguridad e Higiene Industrial comunes a todas las áreas productivas	43
2.6.2	Responsabilidad Social	46
2.6.3	Responsabilidad Ambiental	47
2.7	Procesos de las Exportaciones Textiles – Mejoras continuas	52
III.	Conclusiones y Recomendaciones	55
	Bibliografía	59

DESCRIPTORES TEMÁTICOS

- 1- Exportaciones Textiles.
- 2- Normas para las Exportaciones.
- 3- Procedimientos para las Exportaciones.
- 4- Aseguramiento de las Exportaciones.
- 5- Requerimientos de los compradores extranjeros de productos textiles.
- 6- Como exportar prendas de vestir

RESUMEN

Las Exportaciones Textiles con los Estados Unidos se vienen incrementando en la actualidad por las condiciones que se están dando en materia arancelaria además de la cercanía geográfica que ya era muy conveniente, esto hace que el Perú sea más atractivo aún para los compradores extranjeros que siempre han encontrado en nuestro país una oferta de productos de alta calidad.

El tema a tratar está íntimamente relacionado con las Exportaciones porque nos proporciona los requerimientos que los compradores extranjeros buscan en nuestros proveedores a fin de que estas compras se puedan llevar a cabo con éxito.

En la actualidad aunque la calidad del producto es siempre importante, no es solamente ello lo que el cliente extranjero busca por lo que se desarrollaran los siguientes puntos en el Capítulo II:

- 1- Conocimiento del Proveedor.
- 2- Precios competitivos internacionalmente.
- 3- Comunicación Comercial y Técnica.
- 4- Calidad del Producto.
- 5- Despachos Oportunos.
- 6- Seguridad e Higiene Industrial – Responsabilidad Social y Ambiental.
- 7- Procesos de las Exportaciones – Mejoras Continuas.

La implementación de los mismos hace que las fábricas puedan ser calificadas como aptas para las exportaciones. A pesar que dicha implementación pueda conllevar a un grado de inversión importante, se hace realmente necesaria.

Con la aprobación inminente del Tratado de Libre Comercio con los Estados Unidos los empresarios, además de necesitar adecuar su capacidad de producción al incremento de las futuras demandas, deben acondicionarse a los requerimientos mencionados por que realmente son determinantes de que dichas futuras negociaciones se lleven a cabo o no.

Este mercado norteamericano es muy grande y ofrece muchas posibilidades de negociaciones con nuestro país. En la actualidad nuestras exportaciones textiles son sólo un 2% de lo que ese país compra al mundo, nuestra participación puede ser ampliamente incrementada si las inversiones en maquinaria, entrenamiento de los trabajadores e implementación de los requerimientos arriba mencionados sean ejecutadas.

INTRODUCCIÓN

La experiencia profesional está basada en una primera etapa en el área de costura de la primera compañía exportadora de prendas de vestir en tejido de punto, Industrias Nettelco.

La oportunidad de conducir el Área de Muestras en Panesa, una de las plantas satélites de Industrias Nettelco, además de la producción cuando se asignó el puesto de Jefe de Planta proporcionó absorber los conocimientos del desarrollo de la construcción de múltiples modelos, desarrollar las secuencias de operaciones más eficientes que ofrezcan la mejor calidad así mismo como disponer del mejor mecánico de la compañía para la elaboración de los accesorios más apropiados para las distintas nuevas operaciones requeridas.

Trabajando en el Área de Producción se pudo resolver problemas de retrasos en las fechas de despacho re-organizando las áreas de costura, replanteando los horarios de trabajo con un control estricto de eficiencia por operario que se reflejara en un correcto balance de línea.

Gracias a la experiencia en Control de Producción y Control de Calidad en Nettelco, a los conocimientos del idioma Inglés y a la oportunidad de contar con licencia de conducir se inicia una nueva etapa de la carrera profesional trabajando para una Agencia Americana, 'Galihad Enterprises", desde Agosto

de 1993 a Diciembre de 1996 al encargarse del Control de Producción y de Calidad de las exportaciones de diferentes compañías manufactureras.

Paralelamente y casi a fines de que Galihad concluya sus operaciones en el Perú se labora a tiempo parcial para la Compañía Americana ADIDAS .

El trabajo posterior y hasta la actualidad es en la Agencia Americana Sourcing Partners que actualmente tiene una oficina establecida en el Perú, Sourcing Partners Perú S.R.L., y se viene supervisando todas las áreas involucradas con las exportaciones que realizan las fábricas de Confecciones Exportadoras donde se colocan las Órdenes de Producción para los clientes en Estados Unidos.

Trabajando del lado de los compradores norteamericanos se les ha podido ayudar a decidir a que fábricas acudir, colaborar con el aseguramiento de la calidad y cumplimiento de las fechas de despacho de las exportaciones. En ese trato continuo se ha podido conocer los requerimientos de los clientes que realmente forman parte de los estándares internacionales en los que se basan para definir las posibles negociaciones con el Perú en el rubro Textil.

Es el objetivo del presente informe hacer conocer estos requerimientos que permitan que los compradores extranjeros puedan establecer relaciones comerciales exitosas y duraderas con nuestro país. En este momento en que se abriría un amplio mercado norteamericano se deberían tener en cuenta estas recomendaciones ya que la situación se hace propicia para el desarrollo empresarial y mejora social también porque conlleva al incremento de puestos de trabajo en nuestro medio.

CAPITULO I

ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA SOURCING PARTNERS PERU S.R.L.

Sourcing Partners Perú S.R.L. es un anexo de la compañía norteamericana Sourcing Partners encargada del contacto con los posibles compradores de prendas de vestir en Lima, funciones administrativas y apoyo en la comunicación con clientes en el seguimiento de la producción. La actividad más importante desarrollada en la oficina en San Francisco (SF) es la de Ventas (Desarrollo de nuevos clientes).

En general toda la parte operativa se hace en la oficina de Lima. La oficina de SF reporta a los clientes en base al seguimiento de producción, inspecciones de prendas y auditorias realizadas por el equipo en la oficina de Lima.

Adjunto se encuentra el organigrama de las 2 oficinas:

Sourcing Partners – San Francisco (Diagrama 1)

Sourcing Partners - Peru (Diagrama 2)

ORGANIGRAMA – SOURCING PARTNERS SAN FRANCISCO

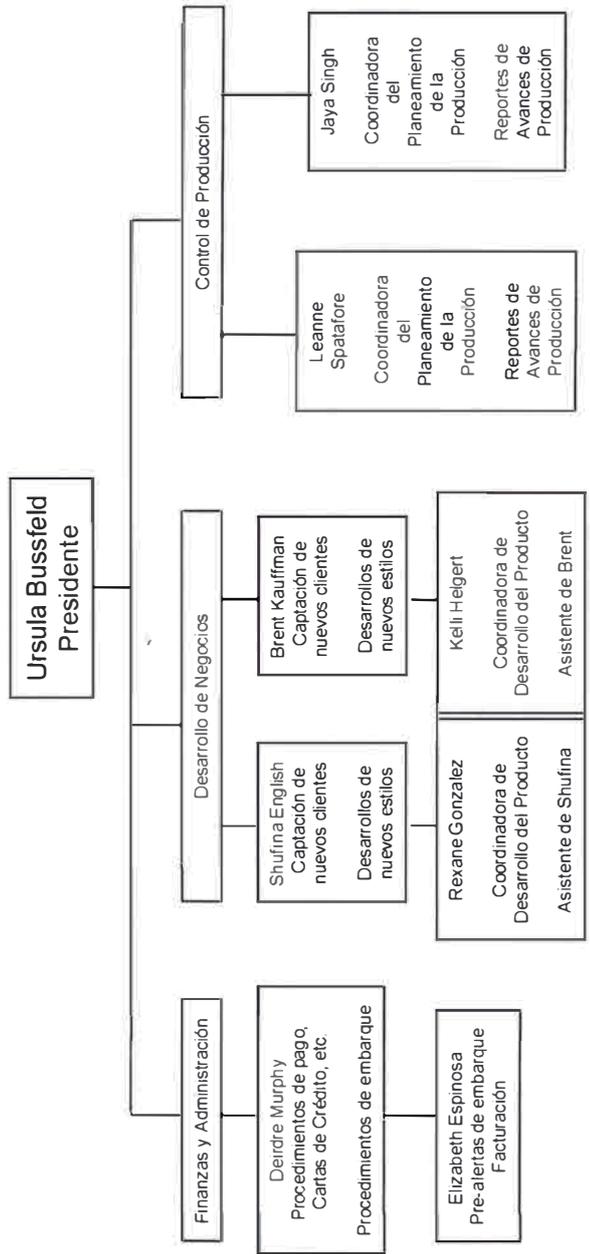


Diagrama 1

ORGANIGRAMA – SOURCING PARTNERS PERU S.R.L.

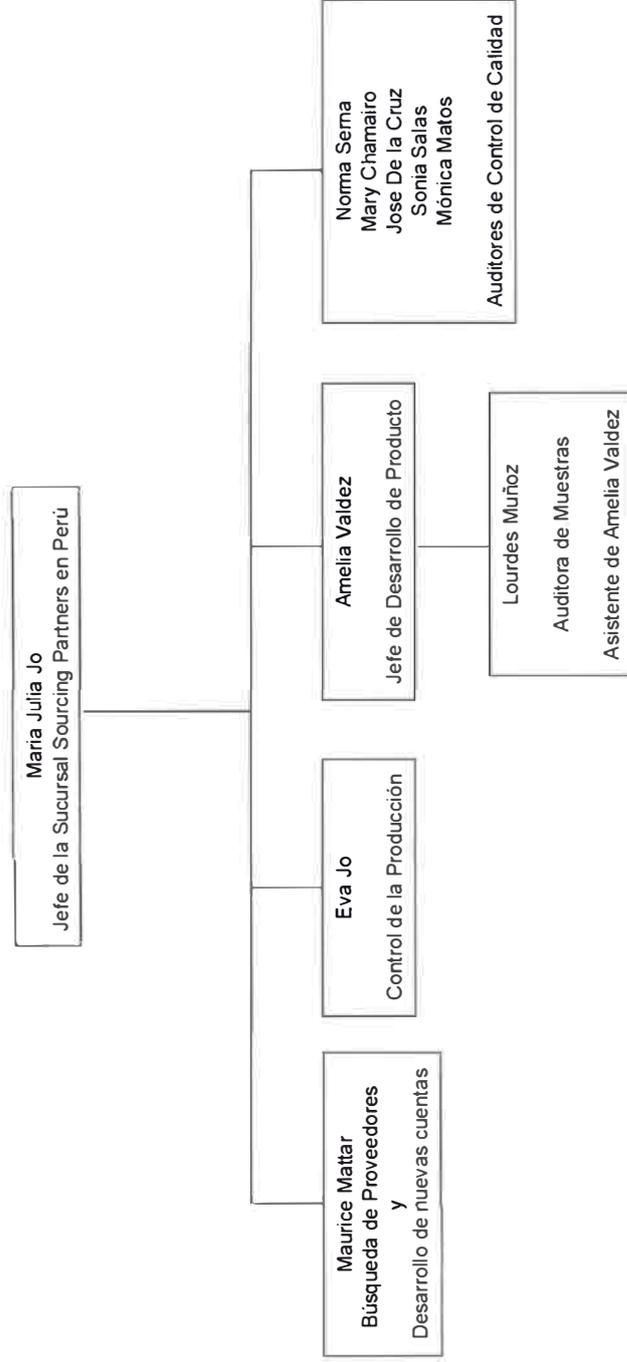


Diagrama 2

CAPITULO II

NORMAS Y PROCEDIMIENTOS INSERTOS EN LOS PUNTOS QUE DETERMINAN EL ESTABLECIMIENTO DE LAS RELACIONES COMERCIALES CON COMPRADORES EXTRANJEROS

Independientemente de la maquinaria y el equipo técnico con el que las empresas deben contar para poderse llevar a cabo la parte productiva existen una serie de normas y procedimientos a veces 'invisibles' a la rutina diaria pero que se hacen imprescindibles de cumplir al comprador extranjero para poder establecer una relación comercial sólida y duradera.

Estas normas y procedimientos están insertas en los siguientes puntos y son las que determinan que estas relaciones comerciales se establezcan o no.

- 1-** Conocimiento del Proveedor.
- 2-** Precios competitivos en el mercado internacional.
- 3-** Comunicación Técnica y Comercial.
- 4-** Calidad del Producto.
- 5-** Cumplimiento con los despachos en las fechas pactadas.
- 6-** Cumplimiento con las Normas de Seguridad y de Responsabilidad Social y Ambiental.

2.1 CONOCIMIENTO DEL PROVEEDOR – PROCEDIMIENTOS PARA PRESENTAR APROPIADAMENTE AL PROVEEDOR

Sourcing Partners Perú hace la búsqueda de las fábricas que serían más apropiadas al tipo del producto que se desea exportar.

Esta pre-calificación de las fábricas en Lima se hace en base a los siguientes puntos:

La experiencia en exportaciones de prendas de tejido de punto o plano que tengan éstas empresas.

La solidez económica que dispongan.

La calidad de confección de sus producciones pasadas que sea acorde a los productos a producir.

Las características de sus instalaciones que deberán cumplir con los requerimientos de seguridad que busca el comprador final.

Una vez que la oficina en el Perú la califica como posible exportador se coordina la visita del cliente norteamericano.

Durante ésta visita las fábricas deben estar preparadas para cumplir con el siguiente procedimiento:

2.1.1- REUNIÓN DE PRESENTACIÓN

La reunión inicial con el posible comprador norteamericano siempre empieza con una presentación de la fábrica generalmente de parte del dueño de la empresa cuando puede comunicarse en Inglés o en algunos casos es el encargado del Área Comercial quien lo hace.

En este momento se informa al posible cliente lo siguiente:

- a)** El año en que se inició la compañía y su actividad inicial. Se podría decir que casi ninguna compañía manufacturera textil se inició exportando por lo que es de interés del comprador saber como la fábrica adquirió experiencia en la producción de prendas con la calidad de exportación.
- b)** Los clientes para los que ya se ha exportado anteriormente. Esta información es de gran valor por que determina los niveles de calidad, precio y producción a ofrecerse. Las marcas de más prestigio internacional reflejan mayor nivel de calidad de la fábrica. Por otro lado las marcas de mayor volumen y bajo precio pueden demostrar que esta fábrica puede manejar producciones masivas a más bajo costo.
- c)** La capacidad de la empresa en cuanto a qué tipos de tela, tipos de prenda, tipos de máquinas con las que cuenta.
- d)** La cantidad de trabajadores con la que cuenta y la capacidad de producción mensual por tipo de prenda que pueden trabajar.
- e)** Si la fábrica no es completamente vertical, es decir si no cuenta con la producción en planta de todas las etapas que conforman la producción, debe informar al posible comprador con qué empresas trabaja. La mayoría de las fábricas no cuenta con las máquinas de tejido y teñido.

- f)** Operaciones opcionales como el bordado, estampado, lavado o teñido en prenda se ejecutan normalmente en servicios externos, esto también debe ser informado al cliente.
- g)** Los posibles clientes están solicitando a las compañías con las que desean relacionarse comercialmente, que éstas estén certificadas internacionalmente, en la actualidad la más solicitada es la certificación WRAP, esta certificación asegurará que la empresa está manufacturando bajo las condiciones legales, éticas y humanas requeridas. Si la fábrica está certificada o está en proceso de serlo, esto debe ser mencionado en esta reunión inicial.
- h)** Si la compañía cuenta con un Prospecto de la Empresa en éste momento se lo debe proporcionar al posible cliente. No es necesario que se cuente con un prospecto muy elaborado y por lo tanto costoso, si se puede tener al menos un prospecto que incluya la producción mensual, cantidad de máquinas por tipo y clientes trabajados en el pasado, esto puede ser de gran utilidad. Así mismo en ésta reunión se deben intercambiar tarjetas de negocios que son muy importantes para tener el contacto entre todas las partes.

2.1.2 EVALUACIÓN DEL CLIENTE DE LAS MUESTRAS DE PRODUCCIONES PASADAS

La fábrica tiene que contar con una sala de reuniones que disponga de las muestras de telas así como de prendas ya trabajadas anteriormente. La Calidad de las prendas a mostrar debe estar a la altura de una muestra para exportación. La manera en que éstas telas y prendas se distribuyan en colgadores, de acuerdo a los tipos y categorías puede ser de mayor o menor ayuda al posible comprador por lo que se recomienda que se ponga especial cuidado en escoger y organizar las prendas y telas a mostrar.

- a) No se debe de ninguna manera mostrar una tela o prenda que en el momento de la visita no se pueda ofrecer producir. Muchas de estas visitas de clientes tienen también como objetivo inspirar a sus diseñadores para futuras producciones por lo que los posibles compradores suelen pedir mayormente muestras de telas para futuras órdenes de compra.
- b) La persona encargada de hacer la demostración de las prendas, ya sea el dueño de la fábrica o el jefe del área comercial, debe ser conocedor de lo que el cliente está buscando. Esta información fue proporcionada a la fábrica antes de coordinar la visita. De ésta manera es importante que el representante de la fábrica oriente su demostración de prendas trabajadas hacia el rubro que el posible comprador necesita.
- c) La persona que conduce la reunión en la fábrica debe estar familiarizada con los procesos de producción que involucran sus producciones pasadas y actuales. Básicamente se está llevando a cabo una reunión en donde la fábrica desea vender sus productos y es muy importante que el posible

cliente americano sepa que quien va a tener en sus manos la futura producción será capaz de hacer un correcto seguimiento a la misma.

- d)** Como también es de interés de Sourcing Partners obtener nuevas órdenes de compra, la intervención personal es de ir guiando la reunión hacia los temas de interés del cliente contribuyendo con alguna información que pueda estar siendo omitida por el representante de la fábrica. En general se trata de recomendar a los clientes las fábricas más conocidas y pre-calificadas por Sourcing Partners.
- e)** Debe informarse al cliente el nivel de calidad con el que se trabaja en la planta (el A.Q.L. que se utiliza).

2.1.3 VISITA A LAS INSTALACIONES DE LA FÁBRICA

Estos son los aspectos a tomarse en cuenta en la primera visita a las instalaciones de una empresa textil.

- a)** La fábrica debe prepararse para ésta visita, poniendo especial atención en ciertos detalles que muestren al cliente no sólo las aptitudes en cuanto a equipo y personal de la empresa si no a que se manejan criterios de seguridad industrial. Si bien es cierto que en éste punto, no se está evaluando el seguimiento a éstos procesos de seguridad, también lo es que los posibles clientes tienen muy claro que esto es parte de sus requerimientos para poder hacer negocios con empresas en el Perú por lo que ellos notarán cualquier negligencia en este aspecto, si la hubiera. Es muy comentado negativamente el hecho que una fábrica cuente con elementos de seguridad y que los trabajadores no hagan uso de ella. Esto implica falta de educación al trabajador y falta de manejo de los supervisores.
- b)** El personal debe ser informado con anticipación cuándo y a qué hora se espera la visita del posible cliente. La disciplina debería ser una rutina diaria pero lo es más aún cuando un visitante extranjero está en la fábrica.
- c)** La limpieza y el orden deben ser cuidadosamente observados por los supervisores de todas las áreas. Es natural que exista cierto nivel de 'desorden momentáneo' producto del trabajo en ciertas áreas pero debe lucir así, como producto del trabajo que se está realizando en ese momento, no desorden y falta de limpieza acumulada de varios días de trabajo.

- d)** La persona que conduce la visita debe hacer un alto en los puestos en que pueda mostrar los controles existentes en la planta, por ejemplo las estaciones de las inspectoras que están llenando reportes de auditorias internas de calidad, los reportes de control de producción si estuvieran en áreas visibles, los controles de eficiencia de los trabajadores, si estuvieran publicados. Esto demuestra el esfuerzo de la fábrica por ser más eficientes. Una fábrica eficiente puede solicitar un precio más competitivo por su producto en comparación con una menos eficiente que podría querer trasladar ese costo a un producto más caro y tal vez de menor calidad.
- e)** No sólo debe mostrarse al posible cliente las áreas productivas, también deben mostrarse las áreas anexas que proporcionan un trato digno al trabajador como son el comedor, los servicios higiénicos, la enfermería si la hubiera. Esto demuestra el interés de los empleadores por la salud y bienestar de sus trabajadores.
- f)** Durante la visita, el que conduce la misma por parte de la fábrica debe estar atento a cualquier interés adicional o duda que muestre el visitante para poder aclararlas al momento. Es muy importante poder mostrar un sentido de transparencia en cuanto a la información que se proporciona porque dará la impresión favorable de que se podría trabajar con una empresa seria y confiable.

Se adjunta resumen del punto tratado "Procedimientos para presentar apropiadamente a la empresa" (Resumen 1).

PROCEDIMIENTOS PARA PRESENTAR APROPIADAMENTE A LA EMPRESA

Reunión de Presentación	Historia de la empresa
	Relación de clientes de la empresa
	Capacidad productiva de la empresa
	Cantidad de personal con que se cuenta
	Relación de servicios externos utilizados
	Certificaciones de la empresa por laboratorios independientes
	Entrega del Prospecto de la empresa

Muestras de Producciones Pasadas	Demostración de Telas de Producciones Pasadas
	Demostración de Prendas de Producciones Pasadas
	Información referida al producto que busca colocar el cliente
	Información del nivel de calidad (A.Q.L.) con el que trabaja la empresa

Visita a las instalaciones de la empresa	Demostrar condiciones de seguridad con que se cuenta
	Mostrar disciplina y orden en la planta
	Mostrar controles que se efectúan en los procesos productivos (Reportes)
	Atender diligentemente las preguntas de interés del cliente

Resumen 1

2.2 PRECIOS COMPETITIVOS INTERNACIONALMENTE

El precio puede ser determinante en la apertura de un negocio por eso su manejo debe ser muy cuidadoso.

- a)** Deben analizarse todos los elementos que intervienen en la determinación del precio los cuales no son solamente los costos directos sino también los costos indirectos y los gastos administrativos. Estos deben ser absolutamente reales.
- b)** Si existe algún elemento que por falta de información, no se está considerando en el precio, generalmente sucede con avíos que deben importarse, se debe indicar claramente que éste no está incluido, al momento de informar el precio propuesto al cliente.
- c)** Debido a que los precios son tan sensibles a cualquier cambio en el valor de sus componentes, los clientes cada vez con más frecuencia están solicitando la información por cada uno de los mismos. Si bien la fábrica no proporciona el detalle de sus costos indirectos y sus gastos administrativos, estos los incorpora en sus otros componentes, mayormente en el de mayor valor, como es el costo de la tela. Los costos de avíos como pueden ser botones, hilo, etiquetas, bolsas cajas, etc. se deben informar tal como son de tal manera que si uno de ellos no ha sido considerado en la cotización se agrega y se puede pedir la corrección del precio sin problema.
- d)** Debe tenerse claro que una vez que el cliente acepte un precio va a ser muy difícil por no decir imposible modificarlo sin un sustento que no sea contundente.

- e) No se debe aceptar precios que no cubran cierto margen de riesgo. Las compañías importadoras de nuestros productos tienen sus propias políticas de multas por incumplimiento de calidad y retrasos en las fechas de entrega. Si una producción se retrasa y el precio no podría cubrir ni siquiera un primer nivel de penalidad, no se está pactando un precio adecuado para la fábrica.
- f) La fábrica debe establecer las cantidades mínimas por estilo y por color que podría aceptar de tal manera que no tenga pérdidas por tela que no vaya a utilizar. Esto se debe a que hay lotes mínimos de teñido que el cliente debe respetar.
- g) La fábrica debe tener el conocimiento técnico necesario para poder ofrecer hacer algunos cambios que no representen un cambio total del estilo pero que pueda mejorar el precio de la prenda, Los clientes siempre están abiertos a cualquier sugerencia.

Se adjunta resumen del punto tratado "Precios competitivos internacionalmente" (Resumen 2).

NORMAS A SEGUIR PARA OFERCER PRECIOS COMPETITIVOS INTERNACIONALMENTE

Determinar cuidadosamente todos los elementos que intervienen en la determinación del precio

Informar al cliente que elementos no se están considerando en el precio ofrecido

Informar el precio desglosado en cada uno de los elementos que lo conforman

No esperar modificación del precio posterior a su aprobación

Considerar un margen de riesgo en el precio propuesto

Solicitar cantidades mínimas por estilo y por color a producir

Ofrecer alternativas técnicas para mejorar el precio si no se llega al que propone el cliente

2.3 COMUNICACIÓN COMERCIAL Y TÉCNICA

Tal vez éste sea el punto clave no sólo para el inicio de negociaciones internacionales si no para su mantenimiento a lo largo del tiempo.

Las fábricas deben considerar lo siguiente al momento de buscar personal que cubran los puestos de Ejecutivo de Cuenta en el Área Comercial y en el Área de Desarrollo de Producto:

- a) El manejo del idioma Inglés hablado y escrito es tácito en el puesto de ejecutivo Comercial de una cuenta, sin embargo, no es suficiente. Ya que no existe aún preparación académica para este puesto la propia empresa podría asignar a esta persona con cualidades y candidata para este puesto a entrenarse conociendo todas las áreas productivas de la empresa antes de iniciar sus labores en el área comercial.
- b) En el caso opuesto, profesionales que cuenten con el conocimiento técnico podrían aprender el idioma Inglés con lo cual podrían acceder a éste puesto bastante interesante por involucrar el manejo de información de todas las áreas productivas de la empresa.
- c) En el caso de los ejecutivos de Desarrollo de Producto, es necesario adicionalmente tener el conocimiento técnico de moldaje y construcción de las prendas, además de manejar el lenguaje técnico textil respectivo. Al igual que en los puntos anteriores, no existe preparación académica en Inglés en éste rubro por lo que todos los que se han desarrollado en ésta área lo han hecho sólo a través de la práctica. El aprendizaje del idioma Inglés de las personas con conocimiento de confecciones sería el inicio de su capacitación para este puesto.

- d)** Como una norma a seguir muy especialmente se mencionaría que en éste tipo de industria no se debe asumir absolutamente nada, todo se debe consultar y para esto la comunicación fluida con el cliente es absolutamente necesaria.
- e)** El cliente extranjero tiene un ritmo de trabajo más activo. Están preparados para desempeñarse más eficientemente, lo cual quiere decir que tienen menos tiempos muertos. Es muy notoria la rapidez con que responden las consultas y lo acertado de sus decisiones. El personal del Área Comercial debe estar preparado para trabajar a ese ritmo.
- f)** Algunas compañías extranjeras tienen un equipo técnico más preparado que otras. Las fábricas deben contar con un equipo técnico lo suficientemente preparado como para poder sustentar cualquier comentario durante las diferentes etapas de desarrollo del producto y producción.
- g)** Las fábricas deben manejar un sistema de archivo de todas las comunicaciones y muestras enviadas. Absolutamente todo debe archivar, inclusive las muestras rechazadas, para poder tener referencia de lo que no se debe encontrar en la producción final.

Se adjunta resumen del punto tratado "Comunicación Comercial y Técnica"
(Resumen 3).

COMUNICACIÓN COMERCIAL Y TÉCNICA

No sólo el dominio del idioma Inglés es suficiente para la comunicación comercial en éste rubro, el ejecutivo de cuenta debe buscar la oportunidad de conocer todos los procedimientos productivos

Profesionales interesados en éste rubro deberían comunicarse fluidamente en idioma Inglés

Los ejecutivos del Área de Desarrollo del Producto deben tener el conocimiento de moldaje y construcción de prendas

En éste rubro de la industria no se debe asumir absolutamente nada, la comunicación fluida es muy necesaria

Los ejecutivos del Área Comercial y de Desarrollo del Producto deben aprender a comunicarse al mismo ritmo que el personal extranjero

La preparación del equipo técnico de la planta debe ser igual o superior al del equipo técnico en el extranjero

Las fábricas deben manejar un sistema de archivo ordenado y eficiente tanto en comunicación escrita como de diversas muestras

2.4 CALIDAD DEL PRODUCTO

A pesar que la economía norteamericana ha tenido ciertas fluctuaciones durante los últimos años y que en muchos casos nuestros productos han sido más caros que en otros países, principalmente los del Asia, lo que ha determinado que sigamos recibiendo Ordenes de Compra ha sido el factor Calidad y es en lo que se trabaja día a día, siguiendo los procedimientos que aseguren al cliente la calidad del producto que va a recibir.

Los procedimientos a seguir para cumplir con los requerimientos del cliente son:

- a)** Se debe compilar y analizar toda la información recibida, esto se efectúa en la etapa de Desarrollo del Producto en donde se desarrollan las muestras de telas y prendas que van a llevar a aclarar todas las dudas por parte de la fábrica. No se debe aceptar nada que no esté totalmente claro.
- b)** No se deben desarrollar las muestras de manera tal que no sea factible de reproducir esta construcción a nivel de producción industrial eficientemente. Se ha puesto énfasis en hacer entender a las fábricas la utilidad de éste pensamiento. Muchas veces se envían muestras donde algunas operaciones sólo han podido ser ejecutadas casi artesanalmente pero que en la etapa de producción han sido un gran cuello de botella. Esto debe evitarse totalmente.
- c)** La fábrica debe hacer más práctica la identificación de los comentarios que hace el cliente a sus muestras. No sólo debe hacer llegar esos comentarios en forma escrita. Debe incluirlos en las prendas de muestra que se entregan a la líneas de producción; puede ser colocando etiquetas

autoadhesivas con el comentario sobre los detalles de costura de las prendas que se envían como muestras. Los supervisores prestan más atención a las muestras físicas que a las especificaciones escritas.

- d)** Todos los problemas detectados en las diferentes etapas deben ser compartidos con los representantes del cliente. Es más efectivo buscar una solución en equipo. Sourcing Partners sabe lo que el cliente necesita, conoce los límites aceptables en cada detalle de cada artículo y puede ayudar mucho a resolver cualquier problema. Por otro lado si la fábrica decide resolver el problema unilateralmente es posible que su método de resolverlo sea más costoso y tome más tiempo, lo cual agrega un problema adicional a la situación el cual es la demora en el despacho.
- e)** La fábrica debe permitir el acceso de los Auditores de Calidad del representante del cliente a todas las áreas productivas. Su apoyo puede ser de gran valor permitiendo detectarse problemas a tiempo de ser resuelto más fácilmente. No todas las empresas aceptan esta práctica pero la gran mayoría y por su propia experiencia han tenido que admitir que es en su propio beneficio y en la actualidad solicitan la presencia de los auditores del agente al momento de dar arranque a su producción que es cuando se puede trabajar conjuntamente para determinar la forma correcta de manufacturar el estilo solicitado.
- f)** La fábrica debe preparar a su personal de Calidad de tal manera que un rechazo deba ser re-inspeccionado y corregido sus defectos por una sola vez. El cliente no puede comprender las re-inspecciones por una segunda o tercera vez. Eso demuestra la poca competencia del personal de Calidad

de la planta. En una segunda Auditoria, la calidad del producto debe ser aprobada.

- g)** Es importante que se pueda identificar el trabajo de Control de Calidad de cada inspector. Cuando una producción es rechazada se debe poder identificar quien inspeccionó cada prenda rechazada. Está demostrado que cuando esto no es posible, el equipo de calidad de la planta no trabaja responsablemente, por lo tanto se recomienda utilizar código de inspectoras. Este código en forma de números impresos en etiquetas autoadhesivas se puede colocar en lugares que no molesten al cliente final ni afecten la apariencia de la prenda y pueden permanecer en el producto final. Generalmente se pueden colocar en el reverso de las etiquetas en alguna posición que no cubra información importante. La calidad después de usar éste modo de identificación se incrementara notablemente.
- h)** La fábrica debe llevar registros de Control de Calidad en todos sus puestos de inspección. Estos formatos son idóneos a cada puesto. Estos registros deben evaluarse diariamente para ir haciendo los ajustes necesarios que vayan disminuyendo los problemas encontrados. Los clientes siempre van a solicitar estos registros en sus visitas futuras.
- i)** Se debe contar con una jefatura de Control de Calidad que analice los problemas y los reportes de calidad. La responsabilidad del Control de Calidad y de la supervisión de la línea no debería recaer en la misma persona. El supervisor de línea siempre tendrá la presión del cumplimiento de la producción y puede sacrificar la calidad a fin de cumplir con sus metas de cantidad producida por día.

- j)** Se debe contar con puestos de inspección a lo largo de todo el proceso productivo. No es suficiente contar con una inspección final al 100%. Éste sólo sería un filtro para tratar de despachar prendas de primera calidad pero el porcentaje de prendas de segunda o de reparaciones podría ser muy alto, incrementando el porcentaje de pérdidas para la empresa. Los clientes objetan éste procedimiento de única inspección final porque se ven muy afectados cuando las cantidades a embarcar son inferiores a los porcentajes permitidos ya que sus Ordenes de Compra obedecen muchas veces a cantidades ya vendidas por ellos lo que significaría pérdidas en sus ventas y disconformidad de sus clientes.
- k)** Se debe educar al personal para que trabaje con calidad. La calidad no sólo es detectar y corregir errores, es aprender a no cometerlos. Por ejemplo, un operario de costura debe aprender a distinguir cuando su máquina está trabajando mal para llamar al mecánico y no esperar que el supervisor de costura o el inspector detecte el problema cuando ya se ha trabajado una mayor cantidad de prendas defectuosas. Así mismo debe haber una conciencia de prevención, por ejemplo el operario de costura debe limpiar su máquina al iniciar sus labores por la mañana y al volver de su refrigerio además de no consumir alimentos en el área de costura para prevenir las manchas de aceite y de comida. Existen empresas que incentivan la conciencia de calidad en sus trabajadores y premian con incentivos al operario que ha tenido menos rechazos durante la semana o a las líneas de costura más eficientes y con menos problemas de calidad. De cualquier

manera promover la calidad es buscar una mejora para la empresa en todo sentido.

- l)** De ninguna manera la fábrica debe tratar de engañar a los auditores del cliente preparando cajas especiales para auditoria u otra manera de ocultar la verdad. Los clientes tienen su propio equipo de Control de Calidad en sus almacenes de recepción de carga y si no son todas las Órdenes de Compra es al azar que se auditan las prendas. De encontrarse alguna producción defectuosa las multas son cuantiosas y muchas empresas han tenido que aprenderlo por experiencia propia. Es totalmente cierto que cualquier esfuerzo por corregir en planta una producción por mas costoso que parezca es muchísimo más económico que la más pequeña multa de los clientes norteamericanos.
- m)** La fábrica debe utilizar los resultados de las Auditorias de Calidad del cliente para mejorar sus futuras producciones. El cliente no espera ver en los reportes de las auditorias finales los mismos problemas una y otra vez y siempre existe la manera de ir superando las dificultades.
- n)** Los resultados de la auditoria expresan un porcentaje de prendas rechazadas en la muestra tomada. Debe ser un objetivo de la empresa ir reduciendo progresivamente éste porcentaje lo que demostrará que sus costos de producción serán menores en cuanto hayan menos prendas de segunda y se requieran menos reparaciones durante el proceso. Los clientes norteamericanos analizan éstos reportes en este sentido y esperan ver mejoras en la calidad de sus despachos. No es lo mismo ver que una

auditoria ha sido aprobada marginalmente que otra que igualmente ha sido aprobada pero con una cantidad mínima de rechazos.

2.4.1 CONTROL DE CALIDAD EN LOS SERVICIOS EXTERNOS DE COSTURA

Aún las fábricas con gran capacidad de producción suelen tener retrasos en sus entregas por lo que muchas veces se ven obligadas a utilizar servicios externos de costura. En estos casos a estas empresas se les recomienda lo siguiente:

- a)** No se debe utilizar servicios externos de confección si el cliente norteamericano así lo establece en sus normas. Existen muchos clientes que claramente así lo indican por que estos servicios nunca cuentan con la certificación WRAP correspondiente, es decir no hay ninguna garantía que en estos centros laborales se trabaje bajo las condiciones legales, éticas y humanas que se requiere internacionalmente. La penalidad por el no cumplimiento con esta norma puede ser el fin de la relación de negocios con esta empresa.
- b)** En caso que el cliente acepte el trabajo de confección en servicios externos, estas empresas deben contar con un equipo de Control de Calidad que WRAP atienda. Este equipo debería ser más calificado que el mismo equipo que hace un trabajo similar en planta porque el trabajo que se ejecuta fuera es más independiente, no hay mayor soporte que su propio criterio y si éste no es muy bueno, los errores a cometerse pueden ser mucho mayores. Nuestro equipo de Sourcing Partners brinda este apoyo en

la medida de nuestras posibilidades, se hace a nivel de auditoria haciendo elaborar una muestra en el servicio que después de ser aprobada sirve de guía para la producción.

- c) Los servicios deben ser calificados por la fábrica y por el representante del cliente. Existen muchísimos servicios de confección en la actualidad que todavía no están preparados para trabajar prendas de Exportación ya sea por la limitación en su maquinaria o por el nivel de calidad de sus operarios.
- d) No es recomendable tener una producción distribuida en muchos de estos servicios porque no se obtiene consistencia en los resultados. Esta falta de consistencia puede ser una razón para recibir comentarios desfavorables de los clientes en el exterior ya que su forma regular de exhibir sus prendas en las tiendas es ya sea en colgadores o dobladas en mesas donde las prendas están unas al lado de las otras. Con este último método de exhibición se hacen más notorias estas diferencias y esto ocurre en las tiendas donde sus productos tienen un costo mayor.
- e) Se recomienda ser cauto en el planeamiento cuando se consideran servicios de confección ya que su cumplimiento no es seguro y no necesariamente por culpa de los servicios. Se debe tener en cuenta esto porque estos servicios generalmente reciben la producción muy tarde, cuando la fábrica ve que no va a cumplir con las fechas ofrecidas de despacho entonces busca ayuda externa dándole poquísimos tiempo de producción a los mismos. Estos servicios aceptan estas producciones porque necesitan el trabajo y pueden ofrecer despachos a muy corto plazo pero esto no es real. Toda línea de costura necesita un tiempo para la

preparación y ajustes de sus equipos así como para ir progresivamente incrementando la cantidad de operaciones que involucran la confección de las prendas. Todo esto toma un tiempo. Además se debe tomar en cuenta que éste servicio no está bajo el control de la empresa que lo contrata por lo que no se puede disponer la cantidad del personal que trabaje en su producto ni de sus horarios de trabajo aplicados al mismo.

- f)** La empresa que contrata el servicio debe asegurarse de que el nivel de calidad de la producción encargada sea aceptable para no tener que hacer arreglos ajenos en su planta posteriormente. Es decir, la inspectora de calidad de la fábrica debe hacer una buena auditoria en el servicio antes que esta producción sea devuelta a la fábrica.

Se adjunta resumen del punto tratado “Calidad del Producto” (Resumen 4).

CALIDAD DEL PRODUCTO	
CONTROL DE CALIDAD EN PLANTA	Compilar y analizar la información recibida
	Desarrollar muestras sólo factibles de reproducir a nivel industrial
	Los comentarios a las muestras deben ser identificables en las prendas, no sólo en las especificaciones
	Todos los problemas de calidad deben ser comentados con el representante del cliente
	La fábrica debe permitir el acceso de los representantes del cliente a todas las áreas productivas
	Es personal de calidad debe estar preparado para corregir los problemas en un primer re-proceso solamente
	Se debe poder reconocer que inspector revisó cada prenda
	La fábrica debe llevar los registros de todo lo encontrado por sus inspectores
	Se debe contar con una jefatura de Control de Calidad que analice los reportes y tome medidas correctivas
	Se debe contar con puestos de inspección a lo largo de todo el proceso productivo
	Se debe educar al personal para que trabaje con calidad
	No se debe pretender engañar a los Auditores de Calidad que trabajan para el cliente
	Los resultados de las auditorias externas deben utilizarse para mejorar futuras producciones
	La empresa debe intentar orientarse a reducir los porcentajes de rechazos de las auditorias internas y externas

CONTROL DE CALIDAD EN SERVICIOS EXTERNOS	No se deben utilizar servicios externos si el cliente tiene como norma no utilizarlos
	Si el cliente acepta su uso, la empresa debe contar con un equipo de Control de Calidad especial para atenderlos
	Los servicios externos deben ser calificados no sólo por la fábrica que los contrata si no también por el representante del cliente
	No es recomendable trabajar con múltiples servicios externos para una misma Orden de Compra
	Se recomienda ser cauto en el planeamiento cuando se utiliza servicios externos
	La empresa debe asegurarse que la calidad es aceptable antes de recibir la producción de los servicios externos

Resumen 4

2.5 DESPACHOS OPORTUNOS

No todas las fábricas acceden a seguir estos procedimientos y es nuestra tarea constante tratar de conseguir información de las empresas con las que trabajamos a fin de tener informados a los clientes la situación de sus Ordenes de Compra.

Lo que se detalla a continuación son los procedimientos que los compradores solicitan de las empresas exportadoras en relación con el seguimiento de su producción:

- a)** La fábrica debe enviar a la semana siguiente de haber aceptado la orden de compra, su plan de producción. Este plan debe incluir todas las etapas involucradas en el proceso considerando las aprobaciones de telas y muestras que están directamente relacionadas con la participación del comprador. De ésta manera la empresa está poniendo también parámetros a cumplir por parte del cliente. Sourcing Partners analiza ésta información semanalmente antes de enviarla al cliente para sugerir ya sea a la empresa o al cliente lo necesario para el cumplimiento de la fecha de despacho pactado. Este análisis se hace con la persona encargada de la cuenta en la oficina de Sourcing Partners San Francisco (Leanne Spatafore o Jaya Singh).
- b)** Este Plan de Producción debe ser actualizado semanalmente, los clientes deben estar informados en caso que alguna fecha deba ser modificada. En caso que la capacidad de producción en costura sea muy limitada para cumplir con la fecha pactada, el cliente todavía tiene la oportunidad de dar sus prioridades y que se puedan programar embarques parciales a fin de

poder cumplir en un primer momento con los pedidos de sus tiendas más urgentes.

- c) La persona encargada del Área Comercial y/o el dueño de la empresa deben tener en cuenta que toda la comunicación referente a las prendas y su proceso productivo son de primera prioridad.
- d) Debe comunicarse cualquier problema que pueda implicar cambios en las fechas de entrega, Sourcing Partners trabaja día a día atendiendo problemas para buscar soluciones en equipo. Por experiencia se ha visto que las fábricas que tratan de ocultar sus problemas y que optan por solucionarlos internamente toman más tiempo y asumen costos adicionales que muy frecuentemente podrían haber sido evitados. Estos retrasos muchas veces son más perjudiciales que el problema en si. Por ejemplo, si el tono de una tela no está de acuerdo con el tono aprobado y la fábrica opta por reprocesar el teñido una segunda y tal vez hasta una tercera vez podría estar dañando la tela y retrasando el pedido en ese color. Si obtenemos una lectura DCR cuyo valor de rechazo no sea tan elevado podría ser que el cliente lo hubiera aprobado marginalmente. Las telas reprocesadas no tienen definitivamente la misma apariencia que las que han tenido sólo su proceso original, por lo tanto la fábrica únicamente ha conseguido empeorar la calidad y la fecha de despacho tratando de resolver el problema por su cuenta.
- e) Debe considerarse que es muy importante despachar las cantidades por talla y por color de acuerdo a lo que se indica en las Órdenes de Compra o dentro de los porcentajes permitidos. La mayoría de clientes acepta

embarques de +/- 5% por talla y por color, otros trabajan con el 2% y algunos muy pocos, generalmente los distribuidores en otros países como Canadá, Japón, Singapur solicitan el 100% de lo ordenado. Este seguimiento debe hacerse a lo largo de todo el proceso para no tener mermas que reduzcan el pedido de ninguna manera. Si hay problemas de rechazos en el área de corte, esas piezas rechazadas deben ser repuestas, igualmente si ha habido un problema serio en el área de costura y hay muchas prendas de segunda se debe ver la manera de reponer esas prendas. Los clientes que compran de las fábricas a su vez tienen que abastecer a las tiendas a las que ya les han vendido y no pueden perder ventas.

- f) Las fábricas deben hacer las coordinaciones con los agentes de carga oportunamente para efectuar sus embarques de acuerdo con lo planeado. Sucede muchas veces que el Departamento de Exportaciones no está completamente informado de la situación de la producción y frecuentemente hace las reservas con mucha anticipación y otras veces la carga está lista y no se tiene la reserva confirmada. Sourcing Partners está permanentemente coordinando con los departamentos de Exportaciones a fin de evitar que esto suceda.

Se adjunta resumen del punto tratado “Despachos oportunos” (Resumen 5).

DESPACHOS OPORTUNOS

La fábrica debe elaborar su Plan de Producción inmediatamente después de haber aceptado una Orden de Compra

El Plan de Producción debe ser actualizado y enviado al representante del cliente semanalmente

La comunicación referente a las prendas y su proceso productivo son de primera prioridad

Los problemas que impliquen una modificación con las fechas de despacho deben ser comunicados y discutidos con el representante del cliente para buscar la solución en conjunto

Las cantidades a despacharse deben estar dentro de los porcentajes permitidos por el cliente

Los Departamentos de Exportaciones deben estar en comunicación permanente con el Área de Producción para hacer las reservas de embarques oportunamente

2.6 SEGURIDAD E HIGIENE INDUSTRIAL RESPONSABILIDAD SOCIAL Y AMBIENTAL

2.6.1 SEGURIDAD INDUSTRIAL

Existen una serie de Normas a seguir para que una fábrica pueda ser calificada como cumplidora de las exigencias de la Seguridad e Higiene Industrial a nivel internacional. En la participación de las auditorias a las fábricas con las que se trabaja se ha podido apreciar que los clientes solicitan lo siguiente:

2.6.1.1 ÁREA DE TEJEDURIA

- a)** La zona que corresponde a cada máquina tejedora debe estar rodeada de plástico el cual aísla la contaminación de pelusa con el resto del medio ambiente.
- b)** Los trabajadores deben utilizar mascarillas para proteger su salud de la pelusa que botan las máquinas.
- c)** La zona debe tener suficiente iluminación y ventilación además del espacio requerido para el desempeño de los trabajadores.
- d)** Las zonas de tránsito deben estar marcadas con rayas amarillas en el piso y deben estar despejadas.
- e)** El nivel de ruido debe estar bajo los estándares permitidos internacionalmente.

2.6.1.2 ÁREA DE TINTORERIA

- a)** Los productos químicos que se utilizan en esta área deben estar almacenados en ambientes bien ventilados.
- b)** Cada producto químico debe estar bien identificado (etiquetado en su envase) y deben almacenarse de manera que no signifique ningún riesgo para los trabajadores.
- c)** En el mismo ambiente donde se encuentran estos productos químicos debe existir un “lavador de ojos” el cual es un lavatorio industrial diseñado para este propósito.
- d)** Los trabajadores que se desempeñan en esta área deben contar con la vestimenta adecuada incluyendo botas y guantes de plástico por ser una zona húmeda.
- e)** Las zonas de tránsito deben estar marcadas con rayas amarillas en el piso y deben estar despejadas.

2.6.1.3 ÁREA DE CORTE

- a)** Los operarios cortadores deben utilizar los guantes de metal y mascarilla obligatoriamente para prevenir accidentes de corte en sus manos y protegerlos de la pelusa que se produce al cortar la tela.
- b)** Los operarios manuales también deben utilizar mascarillas para protegerse de la pelusa que contamina el ambiente de esa zona de trabajo.
- c)** Las zonas de tránsito deben estar marcadas con rayas amarillas en el piso y deben estar despejadas.

- d) El área debe contar con el espacio apropiado para el almacenamiento de los bloques de corte de tal manera que el área debe estar ordenada.

2.6.1.4 ÁREA DE COSTURA

- a) Las máquinas de costura tienen un accesorio llamado 'guarda agujas', este accesorio debe ser utilizado durante el proceso de costura. Muchos operarios lo levantan por que impide ligeramente la visión (es de plástico transparente) pero los supervisores deben educar a su personal a que se use en forma permanente. Este accesorio impide que la aguja, en el momento en que se rompa, pueda saltar al rostro del trabajador.
- b) Los operarios de las máquinas de remalle deben utilizar mascarillas por que la cuchilla al cortar la tela en el proceso de costura elimina mucha pelusa al ambiente.
- c) Los pasillos que existen entre las máquinas de coser deben estar marcados con las rayas amarillas. Estos pasillos deben siempre permanecer despejados.
- d) Los clientes norteamericanos necesitan tener la seguridad que en ninguna prenda exista alguna pieza de aguja rota, es por ello que solicitan que se disponga de un 'Cuaderno de Control de Agujas'. En éste cuaderno la fábrica tiene la obligación de ubicar todas las piezas de la aguja cuando ésta se rompa y pegarlas en el cuaderno. Se registra adicionalmente la fecha, máquina y operario que tuvo el suceso. Si alguna vez no se llega a ubicar alguna pieza de dicha aguja, el supervisor tiene la obligación de retirar la prenda, que se estaba trabajando en ese momento, de la línea de

costura. No se puede arriesgar a despachar una prenda que pudiera tener una pieza de aguja rota en ella. Las demandas de los clientes finales, en caso que encuentren una pieza de aguja en sus prendas, son costosísimas.

- e) En esta área existen trabajadoras manuales e inspectoras que están todo el día de pie, en estos puestos debe habilitarse unos pisos de goma de un grosor y textura tal que amortigüe el cansancio del trabajador.

2.6.1.5 ÁREA DE ACABADOS

- a) Las personas que trabajan con productos químicos de limpieza deben estar ubicadas en zonas ventiladas y deben utilizar mascarillas.
- b) En esta área hay muchos trabajadores manuales que trabajan de pie todo el día, todos ellos deben disponer de los pisos de goma adecuados que les alivie del cansancio.
- c) Esta área debe disponer de espacios apropiados para el llenado de cajas de tal manera que se sigan respetando las áreas de tránsito que deben estar marcadas con rayas amarillas.

2.6.1.6 REQUERIMIENTOS DE SEGURIDAD E HIGIENE INDUSTRIAL COMUNES A TODAS LAS ÁREAS PRODUCTIVAS

- a) Los interruptores que se encuentran en las fuentes de energía deben estar marcados indicando exactamente a qué zonas dan energía y deben tener puertas que los protejan. Sobre estas puertas debe estar señalizado que ésta es una zona de peligro.

- b)** El cableado de las máquinas deben estar en buenas condiciones, protegidos y ubicados de tal manera que no puedan ocasionar ningún accidente.
- c)** Todas las áreas de producción deben contar con extintores adecuados a la zona que pertenecen. Estos deben tener la carga actualizada y deben ubicarse en lugares despejados, con la señalización que permita su fácil ubicación desde cualquier punto del área donde se encuentra. Además el piso debajo del extintor debe estar debidamente marcado con pintura amarilla de tal manera que ese espacio siempre se respete y no se le coloque nunca ningún objeto encima.
- d)** Todas las áreas de trabajo deben contar con un Botiquín, éste debe tener los medicamentos básicos que puedan servir para dar los primeros auxilios en caso de emergencia.
- e)** Cada área de trabajo debe contar con un mapa bien visible que muestre la zona donde el trabajador se encuentra en ese momento y cuáles son las salidas de emergencia.
- f)** Cada área debe tener designada una 'Brigada de Seguridad'. Este equipo debe estar debidamente entrenado para poder manejar los equipos extintores y dar los primeros auxilios.
- g)** La fábrica debe tener señalizados con grandes círculos pintados en el piso, las zonas a donde deben acudir los trabajadores en casos de sismo. La cantidad y ubicación de los círculos dependerá de la cantidad y ubicación del personal. La fábrica tiene la obligación de organizar periódicamente simulacros de evacuación en caso de desastres y tenerlos registrados con

fotos en el cuaderno que asigne para este propósito. Estos cuadernos se muestran a los auditores que envíen los clientes para hacer la evaluación de la empresa.

- h)** Debe existir un plan de evacuación para casos de incendio.
- i)** Las salidas de emergencia deben estar despejadas.
- j)** El ambiente de trabajo debe ser limpio y ordenado.
- k)** El local de la empresa debe tener buen mantenimiento.
- l)** Los servicios higiénicos deben mantenerse limpios contando con los artículos de higiene necesarios y agua corriente permanentemente.
- m)** El comedor debe ser limpio y debe contar con agua caliente para el lavado de los servicios.
- n)** El personal debe disponer de agua para beber en el área de trabajo.

2.6.2 RESPONSABILIDAD SOCIAL

Es este rubro el cliente solicita que se cumpla con las siguientes normas:

- a)** Está prohibida la contratación de personal infantil. También se prohíbe el tránsito de niños en la empresa en horas de trabajo por razones de seguridad.
- b)** La fábrica debe tener una copia de las leyes laborales de su localidad.
- c)** La fábrica debe tener un reglamento interno de contratación de personal.
- d)** La fábrica debe tener copia de los documentos personales de los trabajadores que sustente que son mayores de edad.
- e)** El trabajo desempeñado de todo el personal no debe ser forzado.
- f)** El personal de vigilancia sólo debe desempeñar funciones de seguridad, no para forzar de ninguna manera a los trabajadores.
- g)** Las horas de trabajo deben ser las permitidas por las leyes laborales de la localidad.
- h)** No se deben trabajar más de 60 horas a la semana, es decir máximo 12 horas extras semanales. Esto debe ser demostrado en las planillas de pago.
- i)** El sobre tiempo se paga con el porcentaje adicional que indica las leyes laborales de la localidad.
- j)** No debe existir discriminación de ninguna índole en la contratación del personal.
- k)** No están permitidos castigos corporales.
- l)** Los auditores enviados por el cliente necesitan verificar la información recibida no sólo con los documentos que proporcione la empresa si no

también a través de entrevistas al personal. Este personal es escogido al azar de las planillas de los trabajadores.

m) Los clientes solicitan que exista libertad de asociación para los trabajadores

2.6.3 RESPONSABILIDAD AMBIENTAL

En este rubro el cliente solicita que se cumplan con las siguientes normas:

- a)** Los desechos industriales no se pueden trasladar al exterior sin antes no darles un tratamiento que los haga inofensivo a los seres vivos. Por ejemplo el agua que se desecha del Área de Tintorería debe ser tratada para reducir su temperatura y su grado de acidez antes de ser enviada a las redes de alcantarillado de la ciudad.
- b)** Algunos clientes solicitan tener Plantas de Tratamiento de Agua en las cuales se separan todos los químicos y estos se desechan posteriormente en forma de sólidos. Esto sería lo más recomendable pero implica una gran inversión y no todas las empresas tienen la capacidad económica de ejecutarla. Estos clientes sólo colocan sus Órdenes de Compra en las pocas empresas que cuenten con ello o llevan sus órdenes a otros países.
- c)** Los clientes esperan que las empresas colaboren de alguna manera con el desarrollo de su comunidad. Se ha podido apreciar que algunas empresas otorgan becas de estudio a los hijos de algunos trabajadores destacados. Otras empresas han implementado una guardería para los hijos de los trabajadores que proporciona alimentación, cuidado y atención médica a los bebés hasta los 3 años.

Se adjunta resúmenes de los puntos tratados:

- Seguridad Industrial (Resumen 6).
- Requerimientos de Seguridad e Higiene Industrial comunes a todas las áreas productivas (Resumen 7).
- Responsabilidad Social y Ambiental (Resumen 8).

SEGURIDAD INDUSTRIAL

Área de Tejeduría	Aislamiento de las máquinas para evitar la contaminación
	Uso de mascarillas
	Suficiente iluminación y ventilación
	Zonas de tránsito marcadas y despejadas
	Nivel de ruido bajo estándares permitidos
Área de Tintorería	Ventilación adecuada en zona de almacenaje de productos químicos
	Identificación de productos químicos en sus respectivos envases
	Disponibilidad de 'lavador de ojos' en el almacén de productos químicos
	Vestimenta adecuada para el trabajo en ésta área
	Zonas de tránsito marcadas y despejadas
Área de Corte	Uso de guantes de metal y de mascarillas de los operarios de corte y operarios manuales
	Zonas de tránsito marcadas y despejadas
	Debe disponerse de área apropiada para el almacenamiento
Área de Costura	Uso de los operarios de los equipos de seguridad de las máquinas
	Uso de mascarillas para los operarios de las máquinas remalladoras
	Pasillos marcados y despejados
	Cuaderno de control de agujas para asegurar que no haya presencia de metales en las prendas
	Uso de pisos de goma para los trabajadores manuales
Área de Acabados	Las trabajadoras de limpieza de prendas deben estar en lugares ventilados y usar mascarillas
	Uso de pisos de goma para los trabajadores manuales
	Debe disponerse del área apropiada para el almacenamiento de cajas de productos terminados

**REQUERIMIENTOS DE SEGURIDAD E HIGIENE INDUSTRIAL COMUNES A
TODAS LAS ÁREAS PRODUCTIVAS**

Las fuentes de energía deben estar debidamente señalizadas con las llaves
identificando a que zona de trabajo pertenecen

Cableado de máquinas en buenas condiciones

Extintores recargados y bien señalizados

Botiquín disponible

Mapa de ubicación disponible indicando posición y salidas de emergencia

Contar con Brigada de Seguridad

Zonas de Seguridad identificadas en casos de Sismos

Plan de evacuación en casos de incendios

Salidas de emergencia despejadas

Ambiente de trabajo limpio y ordenado

Local debe tener buen mantenimiento

Servicios higiénicos en buenas condiciones

Comedor limpio y con disposición de agua caliente

Disponibilidad de agua bebibible en todas las áreas de trabajo

Resumen 7

RESPONSABILIDAD SOCIAL Y AMBIENTAL

RESPONSABILIDAD SOCIAL	Prohibida la contratación de personal infantil
	Disponibilidad de las Leyes laborales de la localidad
	Disponibilidad del Reglamento Interno de la Fábrica para la contratación de personal
	Disponibilidad de copia de los documentos de identidad de los trabajadores
	No debe existir en la empresa trabajo forzado
	El personal de Vigilancia sólo debe cumplir funciones de seguridad de la empresa
	Las horas de trabajo deben estar de acuerdo con las leyes laborales de la localidad
	No se deben exceder las 60 horas trabajadas por semana
	El sobre tiempo es remunerado de acuerdo con las leyes laborales de la localidad
	No debe existir discriminación en la contratación del personal
	No se permiten los castigos corporales
	Se debe permitir la verificación de información a través de entrevistas a los trabajadores
RESPONSABILIDAD AMBIENTAL	Tratamiento de aguas residuales
	Planta de tratamiento de agua
	Colaboración con la comunidad donde la empresa se encuentra

2.7 PROCESOS DE LAS EXPORTACIONES TEXTILES – MEJORAS CONTINUAS

Los procesos de las Exportaciones se han ido modificando progresivamente incrementándose paulatinamente la participación del comprador.

El tema tratado explica principalmente bajo que condiciones los compradores extranjeros establecen relaciones comerciales con los proveedores peruanos lo que nos da idea de la participación activa que ellos tienen antes y durante el desarrollo de estas en la actualidad.

Esta participación del cliente no ha sido siempre así. Se adjuntan 2 Diagramas de Flujo como ejemplo de la mejora continua que existe en los procesos de las Exportaciones que han permitido que se incrementen las relaciones comerciales lo que conlleva a también a mejorar la competitividad del sector industrial textil nacional.

Diagrama 3: Antiguo Procedimiento de las Exportaciones Textiles con menor participación del comprador.

Diagrama 4: Nuevo Procedimiento de las Exportaciones Textiles con mayor participación del comprador.

**ANTIGUO PROCEDIMIENTO DE EXPORTACIONES TEXTILES
MENOR PARTICIPACION DEL COMPRADOR**

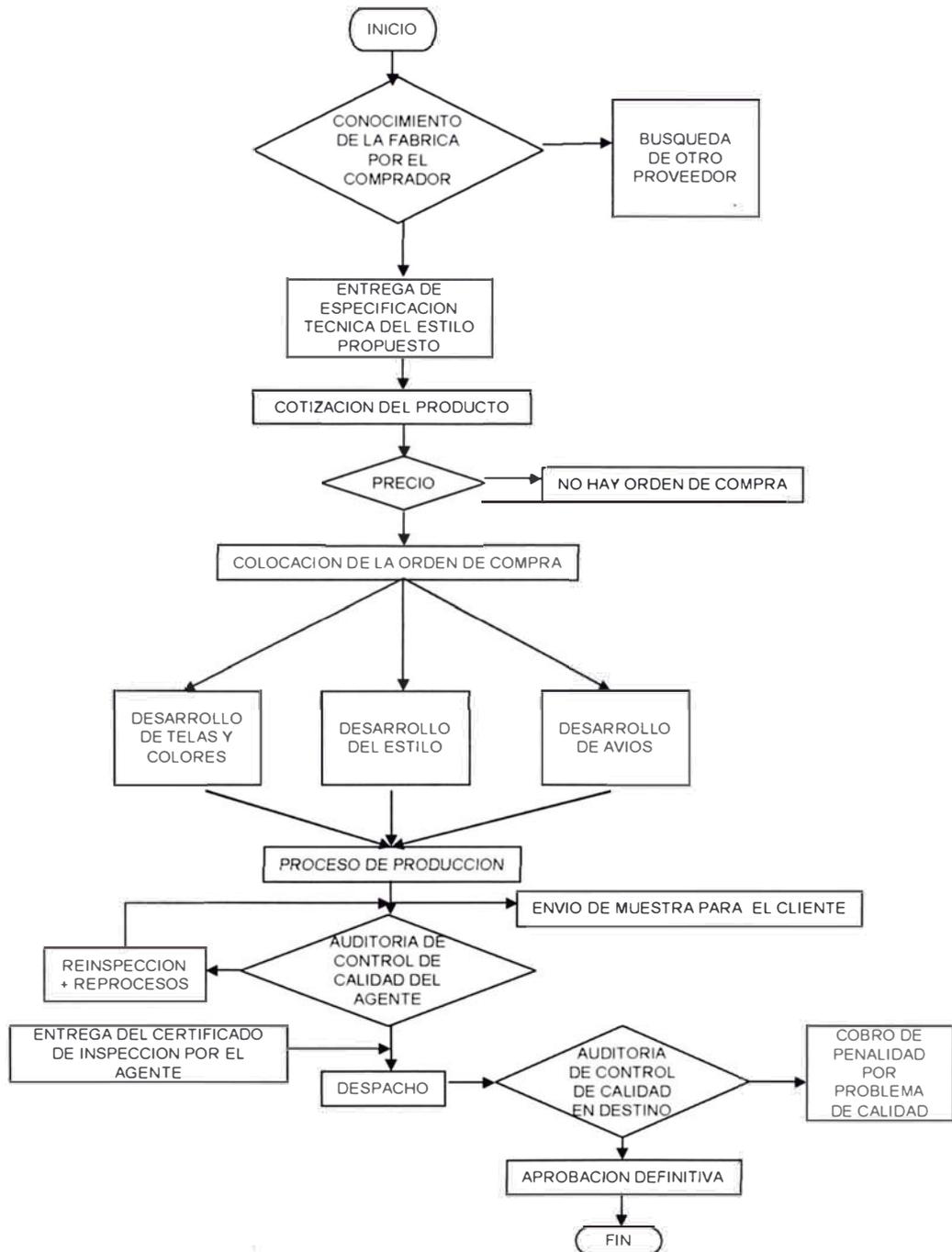


Diagrama 3

NUEVO PROCEDIMIENTO DE EXPORTACIONES TEXTILES CON MAYOR PARTICIPACION DEL COMPRADOR

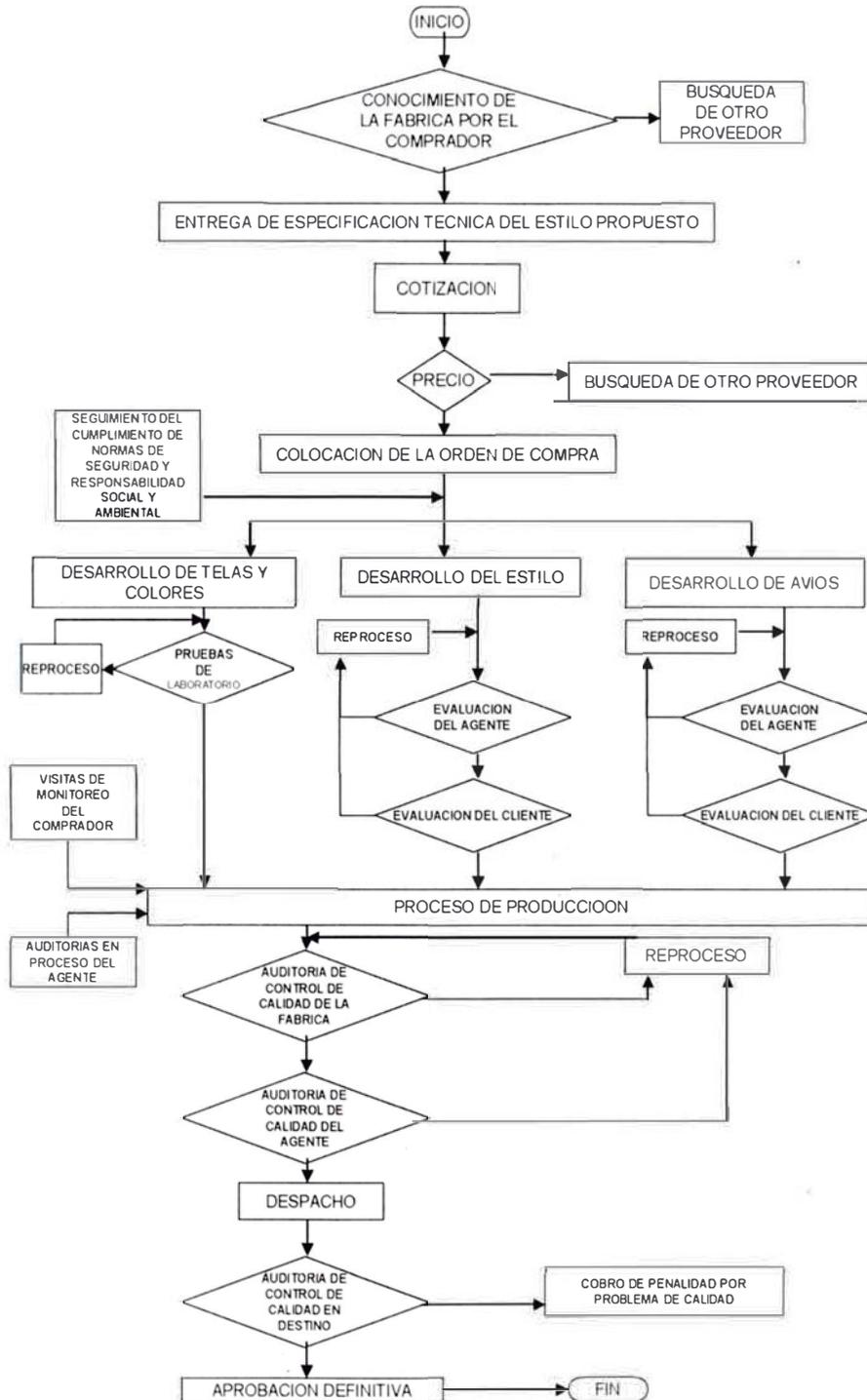


Diagrama 4

CAPITULO III

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

- a) Las condiciones buscadas por los compradores extranjeros en las empresas manufactureras del rubro textil están relacionadas con el cumplimiento de normas y procedimientos que aseguren no sólo la buena calidad, precio y fecha pactada de despacho del producto sino también que exista la práctica que asegure que los trabajadores se desempeñen bajo condiciones de seguridad, en condiciones legales, éticas y humanas.
- b) El éxito de la empresa está íntimamente relacionado con el desempeño del factor humano en la industria textil. Este responderá positivamente en cuanto cuente con las condiciones necesarias para su buen desempeño. En éste sentido, las exigencias del comprador extranjero impulsan al empresario a:
- Mejorar la calidad (que implica un mejor entrenamiento y seguimiento por parte de los supervisores).
 - Cumplir con los despachos (que implica mejorar las eficiencias y controles de producción).
 - Ofrecer precios competitivos (que implica eficiencia en los consumos y tiempos productivos).

Cumplir con las normas laborales y de seguridad (que implica dar trato justo a los trabajadores y a mayor bienestar del trabajador mayor colaboración del mismo).

Es decir, el empresario peruano se beneficia finalmente cuando el comprador extranjero lo incentiva hacia la mejora continua de su empresa.

- c)** Los empresarios textiles que brindan las condiciones necesarias para el desarrollo de sus empresas las hacen más competitivas. Esta competitividad es muy importante para el desarrollo industrial local, más aún cuando es muy probable la pronta apertura comercial de nuestro país con los Estados Unidos bajo condiciones arancelarias muy favorables ante la inminente aprobación del Tratado de Libre Comercio con dicho país.
- d)** El agente o representante del cliente desempeña una labor importante en el desarrollo de las exportaciones textiles en la actualidad. Su participación era muy limitada en el pasado pero en éste momento su intervención así como la del mismo cliente se han incrementado significativamente. Este apoyo que recibe el exportador hace que sus ventas sean mucho menos riesgosas ya que ha contado con todas las aprobaciones en todas sus etapas productivas por lo que es menos probable que afronte reclamos posteriores.
- e)** El Perú tiene el privilegio de poder ofrecer el mejor algodón, la mejor calidad en la confección y con la inminente aprobación del Tratado de Libre Comercio, la oportunidad de mejorar sus precios en el mercado norteamericano, haciéndolos más competitivos por lo que sus productos son muy apreciados en ese mercado. Se recomienda invertir en la

implementación de las normas y procedimientos que los compradores exigen de sus proveedores ya que de no hacerlas efectivas se corre el riesgo de perder la oportunidad de exportar hacia uno de los más grandes mercados del mundo.

- f)** Se recomienda no subestimar la “inversión” en la Seguridad Industrial. Esto no es un gasto porque redunda en grandes beneficios para la empresa ya que protege a sus trabajadores y la propiedad del empresario.
- g)** La inminente aprobación del Tratado de Libre Comercio podría traer inversionistas extranjeros a producir en el Perú por nuestra posible posición privilegiada ante el mercado americano. La competencia se haría mayor aún que la que ya existiría entre los exportadores textiles nacionales. Las empresas deben prepararse para una etapa de ardua competencia. Se hace necesaria la preocupación del empresario por invertir en la capacitación de su personal. Por experiencia se ha visto que inclusive en fábricas alejadas, se hace factible la capacitación del personal de la zona haciéndolas más exitosas, más eficientes y a su vez más leales con la empresa. Esto redunda en el progreso de la misma.
- h)** Se recomienda nunca descuidar la comunicación oportuna con el agente; por experiencia personal se puede considerar que muchas empresas pueden fracasar a pesar de contar con los recursos económicos, logísticos y humanos cuando la comunicación es escasa o nula. Se puntualiza especialmente éste comentario porque es un aspecto muy reclamado por los clientes ya que la falta de información muchas veces tiene efectos

devastadores en sus ventas además que la misma empresa puede sufrir serias penalidades por problemas ocasionados por éste motivo.

BIBLIOGRAFIA

- Monitor Company. 1994. Construyendo las ventajas competitivas del Perú: el sector confecciones, Promperú, Lima.
- OIT. 1995. Mundialización de las industrias del calzado, los textiles y el vestido, Ginebra.
- Peñaranda, César. 1996. Promoción de Exportaciones y Política Macroeconómica: el caso del Peru. CIUP, Lima.
- Roca, Santiago. 1997. Perú: destino de inversiones 1997 – 1998. ESAN, Lima.
- Sociedad Nacional de Industrias (SIN). 1998. La Industria Textil del Perú. Mimeo.
- Cantú Delgado, Humberto. 2002. Desarrollo de una cultura de calidad. Editorial McGraw Hill. Mexico, D.F.
- Centro de Comercio Internacional. 1994, Textiles y Prendas de Vestir: Introducción a los requisitos de calidad de diversos mercados. Ginebra.
- Mikio Kuwayama / Martha Cordero. Implicancias del término del Acuerdo sobre Textiles y el Vestuario (ATV) para América Latina y el Caribe www.eclac.org/publicaciones