

DIAGNOSTICO

**PARA EL ACCESO A SERVICIOS
TECNOLOGICOS EN LA MIPYME**

AGOSTO - 2017

SECCIÓN A

Análisis Técnico – Productivo

I. ASPECTOS GENERALES DE LA EMPRESA

1.1 Marco legal de la empresa

La empresa fue fundada el 18 de noviembre del 2011. Opera bajo el régimen especial. Microempresa con ventas menores a 150 UIT.

1.2 Giro del negocio, objeto social

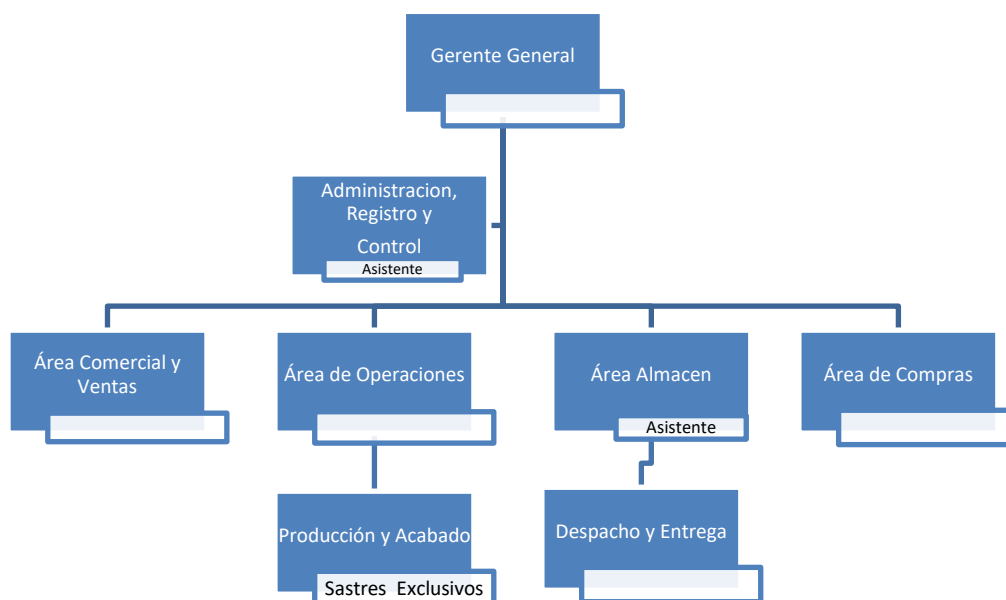
La empresa se dedica a la confección de prendas de vestir para caballeros en las líneas de: traje sastre a medida (ternos) y camisas de vestir sobre medida. Se desarrolla en la venta especializada para un mercado **A** y **B**, atendiendo los pedidos con talleres de servicios especializados.

1.3 Ubicación

Dirección legal:

Miraflores, Lima, Perú

1.4 Estructura orgánica / división del trabajo de la empresa



- **Gerente General:** Representante legal de la empresa. Dirección y coordinación con todas las áreas. Negociación presencial y directa con cada uno de los clientes. Negociación con proveedores importantes. Selección de personal y manejo de recursos humanos.

- **Administración, registro y control:** Elaboración de informes internos, diligencias administrativas ante instituciones. Elaboración de informes contables.
- **Área Comercial y Ventas:** Responsable de negociación con clientes del mercado local, investigación de mercado, elaboración de cotizaciones, seguimiento al proceso de producción. Responsable de las ventas sobre el pedido en el mercado de clientes consumidores de ternos y camisas para caballeros.
- **Área de compras:** Compras de materiales e insumos para producción.
- **Área de almacén:** Responsable del inventario de almacén de: Muestras, Modelos, avíos, telas y productos terminados (ingresos y salidas).
- **Área de operaciones:** Responsable de la coordinación de confección de las prendas sastres sobre el pedido (servicio de sastres).
 - **Corte y tizado:** Modelado, corte y tizado de tela para confeccionar.
 - **Producción:** costura, remalle y demás procesos de confección.
 - **Acabado:** detalles finales a la prenda e inspección de calidad.

II. ESTADO SITUACIONAL DE LA EMPRESA

2.1 Mercado

- a. Modelo de Negocio. Descripción del producto (bien/ servicio)

La empresa toma servicios de sastres para su producción de prendas de vestir para caballeros (ternos y camisas) para un mercado limeño exclusivo del segmento **A y B**. Su visión es ser una empresa de atención exclusiva, capaz de ingresar de manera constante a los mercados A y B, contribuyendo en alcanzar las preferencias y gustos de los clientes a través de productos exclusivos y de calidad.

La fuerza de ventas liderado por el gerente general, logra captar los pedidos de prendas de vestir para caballeros en un segmento de mercado exclusivo (A y B), donde luego de mostrar al cliente la gama de telas y modelos cierra el negocio con la toma las medidas corporales, se eligen el tipo de tela (importada y/o nacional), modelo y detalles específicos de cada cliente, los cuales se registran en un formato o ficha técnica y será manufacturado por los sastres (servicio) para realizar el desarrollo y modelaje de cada prenda a confeccionarse.

- b. Situación actual de la empresa respecto a su negocio y participación del mercado.

La empresa viene desarrollándose con el esfuerzo de la gerencia general en el logro de captar clientes exclusivos del segmento socio-económico A y B, para atender estos pedidos recurre a terceros para su confección, quien deberá seguir las indicaciones de lo registrado en la ficha técnica que se elabora para cada cliente. Esta ficha se registra de forma manual en presencia de cada cliente, luego se le da una copia al sastre confeccionista para su desarrollo de acuerdo a la exigencia de cada cliente.

se tiene que iniciar de cero desde la toma de medidas, dado que la ficha anterior no está fácilmente ubicable.

Actualmente la empresa viene captando dos segmentos de mercados exclusivos (A y B), siendo el de mayor ingreso (80%) para la empresa la del segmento A, sin embargo; este segmento representa el 20% del volumen de ventas.

- c. Competitividad empresarial (Ventajas competitivas, mercado potencial, competidores, etc.)

La ventaja competitiva se destaca en el servicio y producto:

- Lograr captar clientes de mercados exclusivos A y B.
- Confeccionar las prendas estrictamente a la medida y tal como es requerida por el cliente.
- La disponibilidad de atender al cliente a través de hasta 4 pruebas y esté totalmente satisfecho (100%).
- Atención personalizada a los clientes y asesoría de imagen según edad, medidas, actividad laboral.
- Productos de calidad, con telas muy exclusivas e importadas y estrictamente a la medida.

Ventas:

- En el segmento de mercado A nos representa el 20% del volumen de ventas, empero; significa el 80% de ingresos a la empresa.
- En el mercado para Lima se está confeccionando entre 7 y 10 ternos por mes. En camisas se hacen entre 30 y 50 por mes.

Mercado potencial:

A nivel nacional: Las principales ciudades, se quiere concretar la sistematización de las fichas de datos y diseñar un servicio web para su captación.

Competidores:

No se registra competidores que realicen este tipo de servicio personalizado y a medida.

2.2 Operaciones

Proceso de producción: Identificar los problemas, oportunidades, debilidades, fortalezas, entre otros y cómo afectan al proceso.

Fortalezas:

1. Habilidad en la captación de un mercado exclusivo (A y B).
2. Atención personalizada y exclusiva a los clientes que se brinda el servicio de confección.
3. Capacidad de confeccionar a través de terceros prendas estrictamente a la medida y exclusivas.
4. Equipo joven y dinámico, de actitud emprendedora que busca constantemente la exclusividad e innovación para sus clientes.
5. Con aptitud de crecer de forma constante.
6. Hacer lo necesario para lograr que el cliente esté 100% satisfecho con su pedido.

Debilidades:

1. El manejo manual de las fichas de datos, se están haciendo no funcionales.
2. Limitada organización, personal no idóneo.
3. Falta de trazabilidad de la información de las fichas de datos.
4. No se cuenta con un brochure que apoye a la captación de los clientes.
5. Débil desempeño del control de calidad por parte de la empresa, sólo se confía en el que confeccionó la prenda (tercero).

Oportunidades:

1. Atender a empresas y organizaciones privadas que requieren prendas sastre y exclusivas.
2. Confeccionar los pedidos de convocatorias de contrataciones de uniformes del Estado.
3. Contar con una Web, que permita captar clientes del segmento de mercado B.
4. El uso de tejidos nacionales en lana de finura de exportación.
5. Capacidad de ofrecer servicio a nivel nacional o ciudades importantes.
6. Promocionar mi marca, como Marca Perú reconocida en el mundo como símbolo de calidad y misterio cultural y lograr ingresar a mercados extranjeros.

Amenazas:

1. Tendencia del cliente de elegir telas europeas, ocasionando demoras en la confección, debido a la espera de importación.
2. Contexto político interno variado, afectando la estabilidad socio-económica.
3. Innovación tecnológica en textiles y moda cambiante.
4. Telas alternativas de bajos precios de India y China.
5. Encarecimiento de la mano de obra calificada (servicios).
6. Dificultad de mantener un nivel de calidad constante con los talleres de servicios.

a. Método de producción

El método de producción (servicios), es artesanal y a la medida, obteniendo exclusividad en la prenda.

b. Capacidad de producción

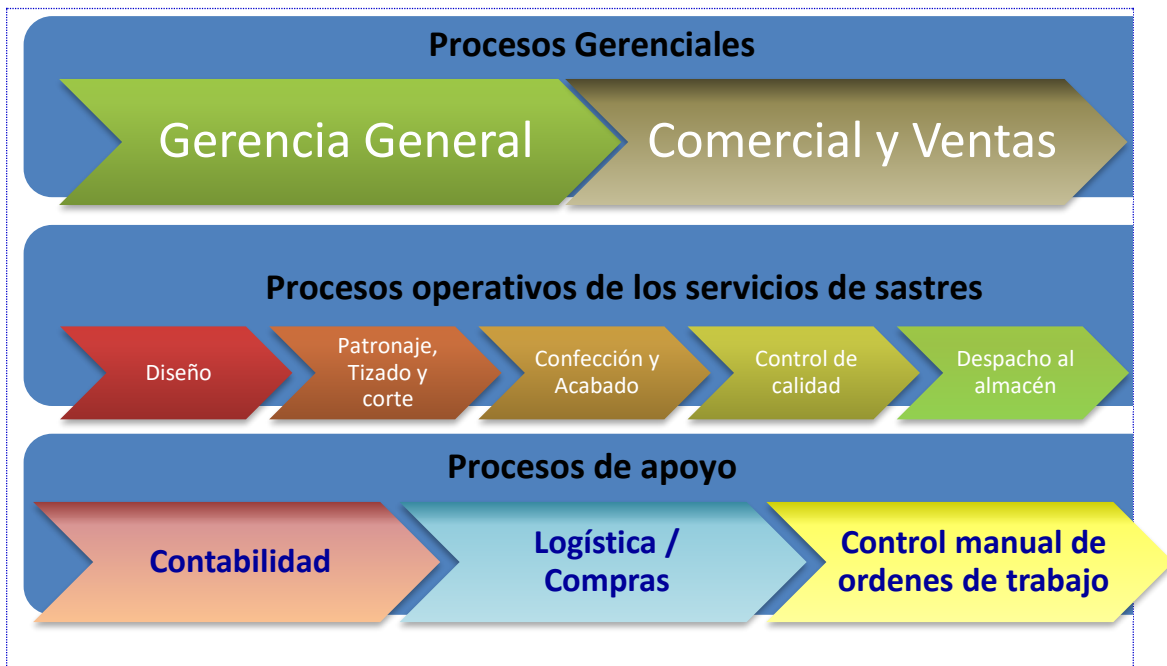
La capacidad productiva de los talleres que brindan los servicios es variable, sin embargo; la empresa mantiene una atención a la medida de los requerimientos del cliente, de acuerdo a sus necesidades y exigencias.

c. Costo de producción

No presenta una estructura de costo, se lleva un costeo según los consumos en cada pedido.

d. Mapa de procesos

La empresa, contrata los servicios (hasta 3 talleres) para la confección de las prendas y atender los pedidos. Se presenta el mapa de procesos siguiendo los procesos de servicios de confección y las acciones de soporte requeridas.



e. Control de calidad

(Existencia de un sistema de medición: instrumentos, equipos, procedimientos de medición, metodología para la inspección del proceso, etc.)

La empresa No registra un control de calidad, solo se fía de lo realizado por el servicio de confección.

f. Infraestructura utilizada durante el proceso de producción

Tamaño de Planta (m²) / Área Techada (m²): Es variado dependiendo del taller de servicio.

Superficie de terreno (m²): Es variado dependiendo del taller de servicio.

Superficie en Producción (m²): Es variado dependiendo del taller de servicio.

g. Análisis de los proveedores

(Estudio de mercado de proveedores y plan de abastecimiento)

Se tiene dos clases de proveedores para productos de importación y para productos de mercado local. Los proveedores de importación a pesar que cuentan con un stock, se da el caso, que se tiene que esperar la llegada del artículo elegido por el cliente (1 a 2 meses).

Plan de abastecimiento: se realiza la compra de los materiales a los proveedores solo cuando existe una orden o pedido de producción. No se maneja stock de telas en la oficina, ni de materiales para la producción.

La empresa acude a las instalaciones de los proveedores para adquirir y comprar los materiales y productos. No tenemos crédito de los proveedores.

h. Gestión de almacenamiento

(Stock, seguridad, mermas, etc.)

El inventario solo es para productos terminados en la etapa de entrega al cliente. La política de la gerencia es de ventas a pedido. No se tiene prendas ni insumos en stock.

2.3 Recursos Humanos

- a. Capacidades con que cuenta el personal para realizar el proceso productivo (nivel instrucción, edad, sexo, profesión, funciones, etc.).

| PUESTO | INSTRUCCIÓN | PROFESIÓN | EDAD | SEXO | FUNCIONES/RESPONSABILIDADES |
|--------------------|-------------|------------|------|------|--|
| Gerente General | Superior | Economista | 32 | M | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Establecer las políticas y lineamientos de la empresa ✓ Establecer metas y objetivos, del mes y/o del año ✓ Representación ✓ Manejo de cuentas bancarias ✓ Dirección y coordinación con todas las áreas. ✓ Negociación con clientes importantes. ✓ Selección de personal y manejo de recursos humanos. ✓ Decisión final sobre desarrollo de productos |
| Comercial y ventas | Superior | Economista | 32 | M | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Contacto y negociación con clientes en el mercado limeño. ✓ Investigación de mercados. ✓ Elaboración de cotizaciones. ✓ Elaboración de material comercial y marketing |
| Compras | Superior | Economista | 32 | M | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Compras de insumos, materiales y productos para producción |
| Asistente | Superior | Ingeniero | 25 | M | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Elaboración de informes internos ✓ Diligencias administrativas ante instituciones ✓ Coordinación de entregas de las ventas al cliente ✓ Responsable del inventario de almacén de productos a entregarse al cliente. |

- b. Brechas que existe entre la capacitación para el funcionamiento eficiente del proceso productivo y la capacidad actual del personal.

- ✓ Débil coordinación y explicación, entre la línea de mando con el colaborador.
- ✓ Carencia de disponibilidad estable del tiempo de la gerencia, debido a atender pedidos personalmente a cada cliente.
- ✓ Indecisión del responsable de la línea de mando.
- ✓ La escasa disponibilidad de la percepción del colaborador
- ✓ Insuficiente disponibilidad presupuestaria de forma oportuna para programar la capacitación.

- ✓ Falta de auditoría a los talleres de servicios externos de confección.
- ✓ El colaborador con resistencia al cambio.

2.4 Finanzas

- a. Situación financiera de la empresa
(Niveles de inversión, las políticas de financiación, resultados económicos, etc.)

La empresa, no presenta el movimiento bancarizado de sus ingresos. Los pedidos de los clientes son manejados con dinero en efectivo (adelantos) y las compras están realizadas también en efectivo.
Por esa razón no se cuenta con ninguna línea de crédito bancario.

2.5 Administración y Gobierno Corporativo

- a. Situación actual de la administración, gestión y control

Actualmente la dirección, administración, gestión y control, está gobernada por una sola persona que es el dueño y gerente general de la organización.

- b. Precisar si la empresa cuenta con documentos y/o herramientas, donde se especifiquen los derechos y responsabilidades de los actores involucrados en la empresa.

No se cuenta con un documento sobre las funciones de los colaboradores.
No se cuenta con contrato de confidencialidad de información de la empresa.

SECCIÓN B

Plan de Mejora Técnico - Productivo

1. Resumen Ejecutivo

La empresa está dedicada a la confección de prendas de vestir para caballeros en las líneas de: traje sastre a medida (ternos), camisas de vestir a medida. Se desarrolla dentro de todo el proceso productivo desde el diseño, corte, confección, acabado y control de calidad.

Realiza sus actividades desde la captación de pedido de clientes exclusivos del segmento de mercado **A** y **B**, luego ejecuta la solicitud del cliente a través de servicio de confección (sastres) previamente evaluados y validados para este fin y

provee de las telas e insumos para su confección, cumpliendo estrictamente con lo requerido por cada cliente.

Presenta dos líneas de productos: 1.- TERNOS que son confeccionados a medida del cliente y confeccionados con telas elegidas respetando la exclusividad en cada caso, las cuales son principalmente importadas de Europa. 2.- CAMISAS confeccionadas en los diferentes modelos y estilos, con telas manufacturadas en el mercado europeo y nacional.

Se visualiza en la empresa, una actitud de cambios y de mejora en aras de contar con una mejor organización, control y seguimiento de sus fichas técnicas de pedido, que sirvan de soporte y trazabilidad para las ventas repetitivas y con soporte on-line.

Se destaca como una de sus fortalezas la habilidad en la captación de un mercado exclusivo (A y B), cuentan con un equipo joven y dinámico que busca innovaciones continuamente, dispuestos a brindar a los clientes la atención preferencial y exclusiva en el logro de lo requerido, es decir; la satisfacción 100% del cliente. En cambio les preocupa, captar más pedidos de clientes del segmento de mercado **B** y se estima que contando con un sistema de ventas on-line, se lograría esta meta.

2. Identificación de las brechas técnicas – productivas

(Relacionados con el proceso de producción del numeral 2.2 del presente documento, incluir una tabla que defina un máximo (situación satisfactoria) un mínimo y un nivel intermedio)

| Brechas técnicas productivas | Nivel de situación satisfactoria | | | |
|--|----------------------------------|--------|------------|--------|
| | Actual | Mínimo | Intermedio | Máximo |
| Nivel de captación de clientes del segmento de mercado B . | 10% | 25% | 40% | 50% |
| Débil trazabilidad de información de las fichas técnicas de los clientes, por el manejo manual de la administración y control de las mismas. | 60% | 80% | 90% | 100% |
| Control de calidad y auditoria durante los procesos de confección, ejecutado por los talleres de servicios. | 0% | 60% | 80% | 100% |
| Nivel de reparos o rectificaciones de prendas, | 15% | 1% | 3% | 5% |

| | | | | |
|--|-----|-----|-----|------|
| devueltas por reclamos del cliente. | | | | |
| Estructura de costos de producción según prenda. | 0 | 40% | 75% | 100% |
| Sobrecostos en las pruebas de ajuste de la prenda en cada cliente. Se realiza entre 3 y 4 pruebas. | 55% | 5% | 10% | 15% |
| Procesos estandarizados de ingreso y salida de productos | 10% | 60% | 80% | 100% |

3. Brecha técnico – productiva y características del servicio tecnológico.

| Brechas Técnicas - productivas | Actividades para cubrir las brechas | Servicios tecnológicos a ser requeridos | Características de servicios tecnológicos |
|---|---|--|---|
| Baja captación de pedidos de clientes del segmento de mercado exclusivo B. | 1. Estudio y cuantificación de este segmento de mercado. | Investigación y estudio de mercado para cuantificar el segmento de mercado exclusivo B en Lima. | Cofinanciamiento |
| | 2. Diseñar un sistema digital de soporte para los pedidos, con elementos que puedan visualizarse a través de un brochure virtual y/o electrónico. | Optimización del servicio de atención al cliente, con el uso de un sistema digital on-line, en soporte a las pedidos | Cofinanciamiento |
| Ausencia de control de calidad durante el proceso de confección en la etapa de confección | 1. Definir el Diagrama de Operaciones que sigue la prenda en el taller de confección. | Evaluación de los procesos de confección y fijación de los parámetros a ser controlados por la empresa, en la etapa de confección. | Cofinanciamiento |
| | 2. Capacitación al personal asignado en la empresa, para el control de calidad en la etapa de confección. | | |
| | 3. Definir parámetros de calidad a ser controlados en los talleres de servicio. | | |
| Estructura de costos de atención y confección para clientes exclusivos del segmento A y B | 1. Estandarización de procesos según línea de producto. | Evaluación y análisis de estructura de costos por línea de producto. | Cofinanciamiento |
| | 2. Análisis de consumos de materiales e insumos, por línea de producto. | | |

| | | | |
|--|--|--|--|
| | 3. Evaluación de proveedores según los consumos por línea de producto. | | |
|--|--|--|--|

4. Servicios que requiere la empresa para cerrar las brechas técnico – productivas

(De los servicios requeridos, se deberá identificar y priorizar aquellos que pueden ser financiados por Innóvate Perú)

| SERVICIOS TECNOLÓGICO | ESTIMADOS | |
|---|-----------|---------|
| | COSTO S/. | TIEMPO |
| 1. Investigación y estudio de mercado para cuantificar el segmento de mercado exclusivo B en Lima. | 8,500.00 | 2 meses |
| 2. Optimización del servicio, con el uso de un sistema digital on-line, en soporte a los pedidos. | 50,000.00 | 3 meses |
| 3. Evaluación de los procesos de confección y fijación de los parámetros a ser controlados por la empresa, en la etapa de confección. | 8,000.00 | 2 meses |
| 4. Evaluación y análisis de estructura de costos por línea de producto. | 9,750.00 | 3 meses |

5. Indicadores de productividad esperados con la implementación del servicio tecnológico

- a. Indicadores de servicios y una breve explicación (*unidades producidas, tiempos operativos, etc.*).

| | | |
|---|---|---|
| Nivel de captación de pedidos: = $\frac{\text{Pedidos captados}}{\text{Clientes visitados}}$ | % | Mide la capacidad de respuesta al cliente que consulta sobre confección de prendas de moda, calidad, precios competitivos y cortos tiempos de producción. Para convertirse en un pedido captado y atendido. |
|---|---|---|

- b. Indicadores de calidad y una breve explicación (*mermas, pérdidas, devoluciones, etc.*)

| | | |
|--|----------|---|
| <p>Devoluciones = $\frac{\text{Cantidad de devoluciones}}{\text{Ventas}}$</p> | <p>%</p> | <p>Determina la eficacia del servicio de atención al cliente exclusivo (A y/o B) y alerta las deficiencias cometidas desde un inicio hasta la entrega de la prenda.</p> |
|--|----------|---|

- c. Indicadores económicos, financieros y una breve explicación (*ventas, costos, etc.*)

| | | |
|--|------------|---|
| <p>Liquidez Corriente = $\frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$</p> | <p>S/.</p> | <p>Indica la capacidad que tiene la empresa para cumplir con sus obligaciones financieras, deudas o pasivos a corto plazo. Al dividir el activo corriente entre el pasivo corriente, sabremos cuantos activos corrientes tendremos para cubrir o respaldar esos pasivos exigibles a corto plazo</p> |
| <p>Rentabilidad = $\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Activo Total}}$</p> | <p>%</p> | <p>Mide la rentabilidad de los activos de una empresa, estableciendo para ello una relación entre los beneficios netos y los activos totales de la empresa.</p> |

- d. Resultados de la validación con la empresa sobre la situación y los problemas productivos que se debe resolver.

El brindar el diseño y confección de prendas sastre para un mercado exclusivo, demanda un esfuerzo y responsabilidad impresionante para lograr captar un cliente y quede totalmente satisfecho al 100%, que es el punto de partida para mantener este cliente y continúe solicitando este tipo de atención exclusiva.

La empresa expresa su problema como: falta de organización y administración de las fichas técnicas de los clientes de segmento de mercado exclusivo. Así como de no contar con una herramienta sistematizada de control de atención y pedidos en línea.

Luego de realizar las observaciones y coordinaciones con la empresa salta en principio los problemas en: la falta de organización y trazabilidad en la información del cliente que es registrada en la ficha técnica, la cual se controla manualmente. Débil oportunidad de captar más clientes del segmento de mercado exclusivo A y B, por no disponer de una herramienta apropiada de control y atención a los pedidos. Se tiene el nivel del 15% de reparos o rectificaciones de prendas, devueltas por reclamos del cliente y carencia de una estructura de costos por cada tipo de prenda, entre otros.

Es en ese sentido que se enfoca la atención en brindar el apoyo técnico-productivo en una herramienta de soporte y control de los pedidos, el implementar el uso de un sistema automatizado on-line, no solo es un soporte en los pedidos, sino también induce a más beneficios diversos como: tener la trazabilidad de los datos e información en las fichas técnicas, un ordenamiento en la ejecución de la confección, los consumos a usarse de tela e insumos, los tiempos usados para la atención del pedido, se podría controlar la eficiencia y eficacia de atención, el control de mermas, soporte base para los costos de manufactura y oportunidad de lograr captar mayores ventas en el segmento de mercado exclusivo A y B.

Paralelamente, se debe tener presente en resolver el control de la calidad de las prendas en la etapa de confección, visualizando los parámetros a ser controlados y la capacitación al personal encargado. Así también, es importante definir estructuras de costos de acuerdo al tipo de prenda y tener una herramienta de control eficiente que ayudará a la toma de decisiones de forma racional y efectiva.