

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ
ESCUELA DE POSGRADO



Business Consulting para la Empresa PLUMAS S.A.C.

TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRO EN
ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS

PRESENTADA POR:

Mahicol Jarry Astuyauri Saavedra

Bryan Ivan Limaco Mamani

Cesar Augusto Medina Oca

Arturo Víctor Mozombite Frisancho

ASESOR

Dr. Daniel Eduardo Guevara Sánchez

Surco, julio 2025



Declaración jurada de autenticidad

Yo, Daniel Eduardo Guevara Sanchez, docente del Departamento Académico de Posgrado en Negocios de la Pontificia Universidad Católica del Perú, asesor(a) de la tesis/el trabajo de investigación titulado Business Consulting para la Empresa Plumas


S.A.C., de los autores:

- Mahicol Jarry Astuyauri Saavedra, DNI: 43444835
- Bryan Ivan Limaco Mamani, DNI: 70248447
- Cesar Augusto Medina Ocsa, DNI: 45444290
- Arturo Victor Mozombite Frisancho, DNI: 44012627

dejo constancia de lo siguiente:

1. El mencionado documento tiene un índice de puntuación de similitud de 13%. Así lo consigna el reporte de similitud emitido por el software *Turnitin* el 21 de mayo de 2025.
2. He revisado con detalle dicho reporte y confirmo que cada una de las coincidencias detectadas no constituyen plagio alguno.
3. Las citas a otros autores y sus respectivas referencias cumplen con las pautas académicas.

Lugar y fecha: Surco, 21 de mayo de 2025

Apellidos y nombres del asesor / de la asesora:	
Daniel Eduardo Guevara Sánchez	
DNI: 09412483	Firma
ORCID: 0000-0002-6374-8062	 Profesor Daniel Guevara Sánchez

Agradecimientos

A todos nuestros familiares, por estar siempre presente, por ser un ejemplo de compromiso y fortaleza, y por su amor incondicional en los momentos más exigentes.



Dedicatorias

Dedico esta Tesis: A mi madre, por estar siempre presente, por ser un ejemplo de compromiso, fortaleza y por su amor incondicional. A mi hija, mi motor, mi inspiración y mi mayor razón para seguir creciendo. Que este logro sea un paso más hacia el futuro que planeamos.

Mahicol Astuyauri

Dedico esta Tesis: A mis padres, por su amor incondicional, su ejemplo y dedicación. A mis hermanos, por acompañarme en cada paso y motivarme a ser un ejemplo para ellos.

Iván Límaco

Dedico esta Tesis con profundo amor y gratitud a mi familia, cuyo apoyo incondicional ha sido el pilar fundamental en cada etapa de este camino. A mi esposa, por su comprensión, paciencia y constante aliento, incluso en los momentos más exigentes. Y a mi hijo, cuya sonrisa y presencia me inspiran cada día a ser mejor. Este logro también es de ustedes.

Cesar Medina

Dedico esta Tesis: A mi madre, quien me dio la vida y el ejemplo para ser la persona que soy. A mi esposa, sin cuyo apoyo incondicional no podría haber culminado con este trabajo.

Arturo Mozombite

Resumen Ejecutivo

La empresa Plumas S.A.C. está ubicada en Lima, tiene más de 20 años en el mercado peruano y se dedica a la confección y comercialización de artículos para la hotelería de lujo y brinda servicios de asesoramiento a domicilio, club de decoradores y desarrollo textil. A través del análisis del contexto externo, se identificó que existe la oportunidad de generar mayor cantidad de ventas en el sector *retail*. Sin embargo, debido a la inestabilidad del Gobierno, existen menores inversiones de organizaciones extranjeras en el país provocando menores ventas. En el análisis del contexto interno, se identificó que Plumas S.A.C. tiene un público objetivo fidelizado, tanto en el sector *retail* como en el sector corporativo; y que es socio estratégico de la mayoría de sus clientes. Entre las debilidades que se identificaron del análisis del contexto interno están la ausencia de una estrategia clara del negocio con objetivos a mediano y a largo plazo, la existencia de inconsistencias en la gestión financiera y en la gestión operativa, y la falta de una definición del modelo de costeo. Se identificaron cinco situaciones problemáticas como parte de la evaluación empresarial y resultó la existencia de inconsistencias en la gestión financiera y en la gestión operativa como el problema principal de la empresa Plumas S.A.C., ya que el que tuvo mayor criticidad y sobre el cual se debe trabajar para brindarle una solución. Se diseñaron cuatro alternativas de solución para la empresa Plumas S.A.C. a ser implementadas en un lapso de tiempo de 24 semanas bajo un presupuesto estimado de S/ 86,400. Se calcularon los flujos de caja con y sin despliegue de solución, así como el flujo de caja incremental, determinándose que, implementando las cuatro fases del plan propuesto, se soluciona el problema principal de la empresa y ésta obtiene beneficios económicos favorables que se observaron en un VAN de S/777,543.22, una TIR de 124%, una TIRM de 82%, un Beneficio / Costo de 10.00, y un período de recuperación de 1.51; comprobándose la viabilidad económica de la implementación de la solución.

Abstract

Plumas S.A.C., located in Lima, has been in the Peruvian market for more than 20 years. It manufactures and sells luxury hotel products, as well as home consulting services, a decorator's club, and textile development. Through an analysis of the external context, it was identified that there is an opportunity to generate greater sales in the *retail* sector. However, due to government instability, foreign investment in the country is decreasing, resulting in lower sales. The analysis of the internal context revealed that Plumas S.A.C. has a loyal target audience, both in the *retail* and corporate sectors, and that it is a strategic partner for most of its clients. Among the weaknesses identified through the analysis of the internal context are the absence of a clear business strategy with medium- and long-term objectives, the existence of inconsistencies in financial management and operational management, and the lack of a defined costing model. Five problematic situations were identified as part of the business evaluation and the existence of inconsistencies in financial management and operational management was identified as the main problem of the company Plumas S.A.C., since it was the most critical and the one that should be worked on to provide a solution. Four alternative solutions were designed for Plumas S.A.C. to be implemented in 24 weeks with an estimated budget of S/. 86,400. The cash flows with and without solution deployment were calculated, as well as the incremental cash flow, determining that, by implementing the four phases of the proposed plan, the company's main problem is solved and it obtains favorable economic benefits that were observed in an NPV of S/777,543.22, an IRR of 124%, an MIRR of 82%, a Benefit / Cost of 10.00, and a payback period of 1.51; confirming the economic viability of the solution's implementation.

Tabla de Contenidos

Lista de Tablas	xi
Lista de Figuras.....	xiii
Capítulo I: Situación General de la Empresa.....	1
1.1 Presentación de la Empresa	1
1.2 Modelo de Negocio.....	3
1.3 Análisis de la Industria.....	5
1.4 Análisis del Contexto Externo de la Empresa.....	9
1.4.1 Poder de la Competencia Actual (Medio-Alto)	9
1.4.2 Poder de Negociación de los Clientes (Alto).....	10
1.4.3 Poder de Negociación de los Proveedores (Bajo).....	10
1.4.4 Poder de los Nuevos Entrantes (Bajo).....	11
1.4.5 Poder de los Sustitutos (Bajo).....	11
1.4.6 Oportunidades (O).....	12
1.4.7 Amenazas (A)	12
1.5 Análisis del Contexto Interno de la Empresa.....	13
1.5.1 Administración.....	14
1.5.2 Marketing, Ventas e Investigación de Mercados.....	16
1.5.3 Recursos Humanos y Cultura	17
1.5.4 Finanzas.....	18
1.5.5 Operaciones	18
1.5.6 Producción.....	19
1.5.7 Fortalezas (F)	20
1.5.8 Debilidades (D).....	20
1.6 Resumen del Capítulo	22

Capítulo II: Diagnóstico Empresarial y Problema Principal	24
2.1 Metodología de Trabajo	24
2.2 Lista de Problemas	25
2.2.1 <i>No Se Realizan Proyecciones de Costos y Presupuestos</i>	25
2.2.2 <i>Inconsistencias en la Gestión Financiera y en la Gestión Operativa</i>	26
2.2.3 <i>Existe una Baja Comunicación Efectiva entre las Áreas Claves del Macroproceso de la Empresa</i>	28
2.2.4 <i>Ausencia de un Área de Gestión de Talento Humano</i>	29
2.2.5 <i>Ausencia de una Estrategia Clara del Negocio con Objetivos a Mediano y a Largo Plazo</i>	30
2.3 Matriz de Complejidad vs Beneficio	31
2.4 Problema Principal.....	32
2.5 Resumen del Capítulo	34
Capítulo III: Determinación de Causas del Problema Principal	35
3.1 Metodología DMAIC Utilizada para el Análisis de Problemas.....	35
3.1.1 <i>Definir</i>	37
3.1.2 <i>Medir</i>	38
3.1.3 <i>Analizar</i>	39
3.2 Causas Identificadas.....	39
3.2.1 <i>Medio Ambiente</i>	39
3.2.2 <i>Método</i>	40
3.2.3 <i>Materiales</i>	41
3.2.4 <i>Máquinas</i>	42
3.2.5 <i>Mano de Obra</i>	44
3.3 Matriz de Priorización de Causas Raíz	45

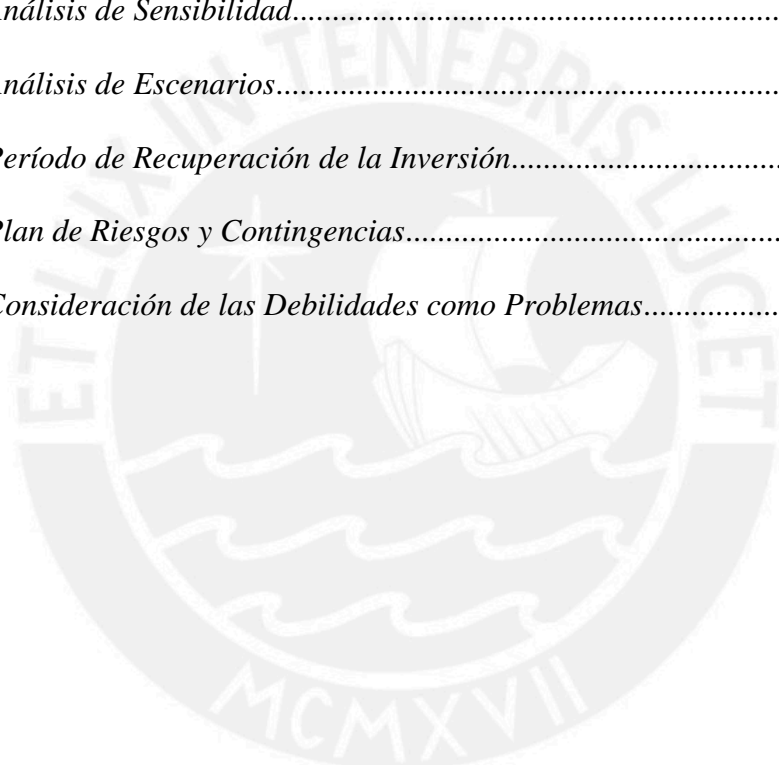
3.4 Resumen del Capítulo	47
Capítulo IV: Alternativas de Solución	48
4.1 Alternativas de Solución Identificadas	48
4.1.1 <i>Alternativa de Solución 1: Implementación de un Plan de Comunicación Interna</i>	49
4.1.2 <i>Alternativa 2: Implementación de un Plan de Estandarización de Registros de Información</i>	50
4.1.3 <i>Alternativa 3: Implementación de un Nuevo ERP en la Empresa</i>	50
4.1.4 <i>Alternativa 4: Capacitación en el Uso del Nuevo ERP de la Empresa</i>	51
4.2 Evaluación de Alternativas de Solución	52
4.3 Solución Propuesta.....	52
4.4 Resumen del Capítulo	53
Capítulo V: Plan de Implementación.....	55
5.1 Actividades	55
5.1.1 <i>Fase 1 del Plan: Implementación de un Plan de Comunicación Interna</i>	55
5.1.2 <i>Fase 2 del Plan: Implementación de un Plan de Estandarización de Registros de Información</i>	57
5.1.3 <i>Fase 3 del Plan: Implementación de un Nuevo ERP en la Empresa</i>	57
5.1.4 <i>Fase 4 del Plan: Capacitación en el Uso del Nuevo ERP de la Empresa</i>	58
5.2 Presupuesto	58
5.3 Factores Clave para el Éxito de la Implementación.....	59
5.3.1 <i>Factores Habilitadores</i>	59
5.3.2 <i>Factores de Riesgo</i>	60
5.4 Resumen del Capítulo	60
Capítulo VI: Resultados Esperados	61
6.1 Resultados Esperados del Plan de Implementación.....	61

6.1.1 Resultados Esperados sin Despliegue de la Solución.....	62
6.1.2 Resultados Esperados con Despliegue de la Solución	63
6.2 Recuperación de la Inversión (Beneficio Obtenido-Análisis Financiero).....	67
6.3 Plan de Riesgos y Contingencias	68
6.4 Resumen del Capítulo	69
Capítulo VII: Conclusiones y Recomendaciones	71
7.1 Conclusiones.....	71
7.2 Recomendaciones	74
Referencias.....	76
Apéndices.....	84
Apéndice A: Guías de Entrevistas Aplicadas	84
Apéndice B: Debilidades y Problemas	118
Apéndice C: Plan de Comunicación Interna.....	119

Lista de Tablas

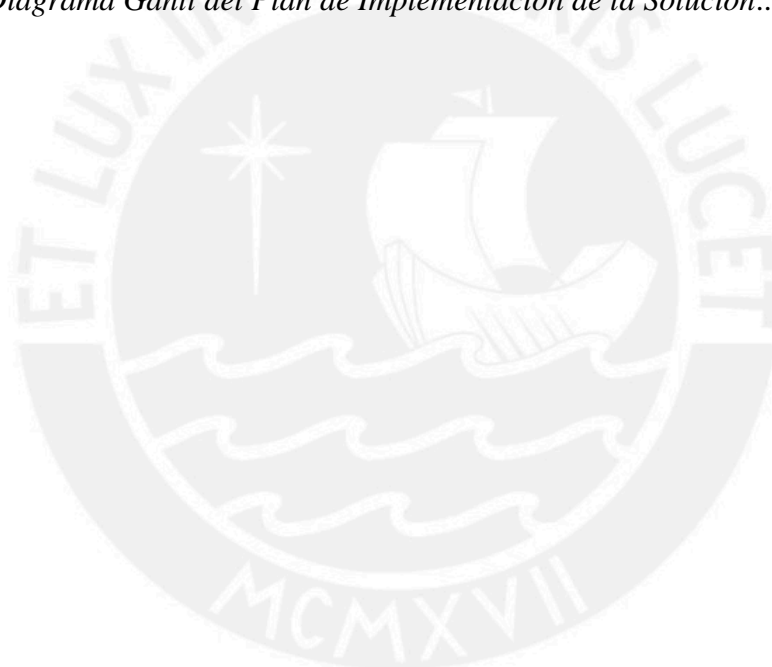
Tabla 1	<i>PBI por Sectores Económicos</i>	5
Tabla 2	<i>Subsector Fabril No Primario (Año Base 2007)</i>	6
Tabla 3	<i>Exportaciones Tradicionales y No Tradicionales (USD Millones FOB)</i>	7
Tabla 4	<i>Oportunidades Identificadas en el Análisis del Contexto Externo de la Empresa</i>	12
Tabla 5	<i>Amenazas Identificadas en el Análisis del Contexto Externo de la Empresa</i> ...	13
Tabla 6	<i>Fortalezas Identificadas en el Análisis del Contexto Interno de la Empresa</i> ...	21
Tabla 7	<i>Debilidades Identificadas en el Análisis del Contexto Interno de la Empresa</i>	21
Tabla 8	<i>Criterios de Evaluación de Problemas</i>	32
Tabla 9	<i>Matriz de Complejidad vs Beneficio</i>	32
Tabla 10	<i>Metodología DMAIC</i>	37
Tabla 11	<i>Matriz de Priorización Causa-Raíz del Problema</i>	46
Tabla 12	<i>Presentación de Alternativas de Solución al Problema Principal</i>	49
Tabla 13	<i>Matriz de Evaluación de Alternativas de Solución para Plumas S.A.C.</i>	52
Tabla 14	<i>Etapas de Implementación de las Alternativas de Solución al Problema de Plumas S.A.C.</i>	53
Tabla 15	<i>Actividades de la Implementación de un Plan de Comunicación Interna</i>	55
Tabla 16	<i>Actividades de la Implementación de un Plan de Estandarización de Registros de Información</i>	57
Tabla 17	<i>Actividades de la Implementación de un Nuevo ERP en la Empresa</i>	57
Tabla 18	<i>Actividades de la Capacitación en el Uso del Nuevo ERP de la Empresa</i>	58
Tabla 19	<i>Presupuesto Estimado</i>	59
Tabla 20	<i>Beta Apalancado</i>	62

Tabla 21	<i>COK</i>	62
Tabla 22	<i>WACC</i>	63
Tabla 23	<i>Flujo de Caja Proyectado Sin Despliegue de la Solución</i>	63
Tabla 24	<i>Flujo de Caja Proyectado Con Despliegue de la Solución</i>	64
Tabla 25	<i>Flujo de Caja Incremental</i>	65
Tabla 26	<i>Comparación de Flujos de Caja</i>	65
Tabla 27	<i>Indicadores Financieros</i>	66
Tabla 28	<i>Análisis de Sensibilidad</i>	66
Tabla 29	<i>Análisis de Escenarios</i>	67
Tabla 30	<i>Período de Recuperación de la Inversión</i>	68
Tabla 31	<i>Plan de Riesgos y Contingencias</i>	69
Tabla B1	<i>Consideración de las Debilidades como Problemas</i>	118



Lista de Figuras

Figura 1	<i>Modelo de Negocio de Plumas S.A.C.....</i>	4
Figura 2	<i>Organigrama de Plumas S.A.C.....</i>	16
Figura 3	<i>Línea de Tiempo – Situación General de la Empresa.....</i>	23
Figura 4	<i>Línea de Tiempo – Diagnóstico Empresarial.....</i>	34
Figura 5	<i>Diagrama de Ishikawa.....</i>	36
Figura 6	<i>Línea de Tiempo – Causas del Problema.....</i>	47
Figura 7	<i>Línea de Tiempo – Alternativas de Solución.....</i>	54
Figura 8	<i>Diagrama Gantt del Plan de Implementación de la Solución.....</i>	56



Capítulo I: Situación General de la Empresa

En este primer capítulo se describen las principales características de la empresa Plumas S.A.C., al cual está ubicada en Lima y se dedica a la confección de diferentes artículos para la hotelería de lujo. Debido a que Plumas S.A.C. se encuentra en la industria textil, la literatura revisada para dicha industria recomienda el uso de las herramientas FODA (Jaleel et al., 2014; Kanat et al., 2019; Kim & Park, 2019), las Cinco Fuerzas de Porter (Kumbara, 2020; Ramos & Radner, 2020), el análisis de las fuerzas externas de Osterwalder (Ratnaputri et al., 2022) y el análisis AMOFHIT para el análisis del contexto interno de la empresa (Chullo, 2020; D'Alessio, 2015; Ramos & Radner, 2020). Por ese motivo, se utilizaron estas herramientas para poder comparar distintas perspectivas de análisis y tener un amplio espectro de comparación sobre la situación de la empresa en comparación con sus competidores, con el entorno y con sus *stakeholders*. También fue preciso usar el lienzo de modelo de negocio para poder analizar detalladamente cada proceso interno de la empresa, así como su ciclo de generación de valor, clientes internos y externos, y evaluar en qué parte de sus procesos internos existen mayores oportunidades de mejora. Por último, se evaluó internamente cada una de las áreas funcionales de la empresa para determinar qué áreas son o no son priorizadas por parte de la dirección, especialmente en lo que se refiere a la gestión del talento humano y finanzas.

1.1 Presentación de la Empresa

Plumas S.A.C. es una empresa peruana fundada el 15 de enero de 1991, ubicada en el distrito de Chorrillos en Lima y dedicada al rubro de confección de artículos de ropa de cama de alta calidad, almohadas, toallas y artículos para hotelería de lujo. Su fundadora y actual directora general, Natali Barhumi, creó la empresa con el propósito de producir productos peruanos de alta calidad, utilizando los mejores materiales nacionales y con la visión de ayudar a mejorar la calidad del sueño de las personas. Actualmente, la empresa cuenta con

una fábrica propia y tres tiendas ubicadas en Lima para el público general. Entre los productos que ofrece la empresa están: ropa de cama, batas y toallas, *home deco*, pijamas; entre los servicios que les brinda a sus clientes están los siguientes: asesoramiento a domicilio, club de decoradores, y desarrollo textil (Plumas, 2025).

Adicionalmente, a los productos que produce la empresa, también se comercializan productos de complemento para hotelería, tales como: toallas, batas, pantuflas, sandalias, entre otros, los cuales se adquieren y se revenden directamente, o se confeccionan en fábricas especializadas de terceros. Para esto se utilizan materiales nacionales de alta calidad y materiales importados que no se producen localmente como plumas de ganso para las almohadas. Cabe destacar que los principales generadores de ingresos para la compañía son los clientes corporativos, hoteles de lujo como, por ejemplo: JW Marriot, Hilton, Westin, etc., y clientes de gran escala, como operaciones mineras, campamentos petroleros, etc. Para los clientes corporativos, la confección de productos se hace personalizada, de acuerdo con las especificaciones técnicas requeridas por ellos. La confección de los productos para los clientes corporativos se realiza en un 90% en maquilas externas (producción tercerizada), la confección de productos para el público general se realiza en la planta propia de la empresa (*retail*).

Por otra parte, las tiendas de atención al público general comercializan productos de ropa de cama y artículos de baño *premium*, y están enfocadas en un público objetivo de nivel socioeconómico A-B. resulta importante señalar que todas las tiendas físicas se encuentran en locales alquilados, es decir, la compañía no es dueña de las tiendas. En el pasado se tenían hasta siete tiendas en Lima; sin embargo, durante el período de la pandemia entre 2019 y 2021, la afluencia del público a las tiendas disminuyó tanto, que contar con gran cantidad de locales, se volvió insostenible y tuvieron que cerrarse las tiendas con los alquileres más elevados: en Miraflores, Surco, Cercado de Lima y el centro comercial Jockey Plaza

Shopping Center. No obstante, en el 2021 registró un crecimiento de 45% en comparación con el año anterior debido a las ventas del canal *online* (Dongo, 2022).

Actualmente, la compañía cuenta con 70 personas contratadas a tiempo completo, incluyendo al personal operativo de confección, personal de atención al cliente en tiendas, línea de mando y áreas de soporte. Adicionalmente a los clientes locales, Plumas S.A.C. también atiende clientes internacionales, la mayoría de estos clientes, son hoteles de lujo o sus subsidiarias localizadas en la región LATAM. En el pasado, se ha atendido clientes en países como: Chile, Colombia, Bolivia, entre otros y para la atención a clientes internacionales, se maneja un esquema de atención similar que, con los clientes corporativos locales, adicionando únicamente los trámites de exportación de los artículos y todo lo que esto involucra (Dongo, 2022).

1.2 Modelo de Negocio

Como herramienta de análisis interno de la empresa, se tomó en consideración al Lienzo del Modelo de Negocio, para visualizar y analizar los puntos de mejora de cada una de las áreas de la organización. De acuerdo con Osterwalder y Pigneur (2011), este modelo se define como una herramienta que permite analizar de qué manera una empresa crea, entrega y captura valor, tomando en cuenta una estructura de nueve bloques clave. Por consiguiente, el modelo de negocio le brinda a la empresa un enfoque claro de cómo generar sus ingresos y alcanzar sus objetivos interactuando con los grupos de interés e identificando los recursos necesarios, así como los costos para garantizar la viabilidad y sostenibilidad a largo plazo. Por tal razón, el modelo de negocio de Plumas S.A.C. se diseñó considerando fuentes directas de información, como las entrevistas llevadas a cabo con el personal de la empresa y dos entrevistas llevadas a cabo con expertos de la industria hotelera y de la industria textil (Ver Figura 1).

Figura 1

Modelo de Negocio de Plumas S.A.C.

<p>Socios Clave</p> <ul style="list-style-type: none"> - Proveedores de insumos extranjeros (plumas y telas) - Proveedores de alquiler de almacenes, transportes - Distribuidores - Maquilas externas - SUNAFIL - Organizaciones de las certificaciones 	<p>Actividades Clave</p> <p>Procesos internos preventa:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Importación de Materias primas (Plumas, telas) - Diseño y modelado de productos - Corte y confección - Empaque y envío <p>Procesos de venta:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Elaboración de cotización basada en TDR y/o EETT de los clientes - Elaboración de presupuesto interno y BOM <p>Recursos Claves</p> <ul style="list-style-type: none"> - Personal experto, Ambiente adecuado, Equipamiento especializado - Se cuenta con personal contratado en planilla y personal tercero que se contrata a destajo. - Se cuenta con una planta propiedad de la empresa y tres tiendas alquiladas. 	<p>Propuesta de Valor</p> <p>El <i>Core Business</i> es la confección de ropa de cama. Los productos de la línea de negocio analizada son:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Almohadas, Edredones, Sábanas, Fundas para almohadas, y adicionales para ropa de cama institucional - Los principales diferenciadores son la calidad de la tela y de la pluma utilizada en la ropa de cama, esta calidad se debe a contratos estratégicos con sus proveedores, lo que impide el ingreso de competencia directa con la misma promesa de calidad. - Las calidades de la pluma utilizada son PD1, PD2, WD3 y WD4. - La calidad de la tela es de 400, 600 y 800 hilos de 100% algodón Pima. - Plumas S.A.C. es una empresa especializada y brinda ropa de cama, accesorios y complementos con soluciones a medida, diseños personalizados y cumplimentación de especificaciones técnicas, a hoteles de lujo, en el país y países de la región. 	<p>Relación con Clientes</p> <ul style="list-style-type: none"> - Los clientes de Plumas S.A.C. son Hoteles de lujo. - Los clientes llegan a Plumas S.A.C. a través del trabajo del equipo de ventas corporativas, quienes se encargan de buscar nuevas oportunidades, específicamente en hoteles nuevos en el país. - Actualmente los clientes de Plumas S.A.C. están fidelizados y trabajan exclusivamente con la compañía, debido a la experiencia de la compañía en el mercado, sus casos de éxito y a las buenas relaciones comerciales. <p>Canales</p> <ul style="list-style-type: none"> - El canal de ventas es propio y directo, se utiliza al equipo de ventas corporativas para llegar a los clientes. - Cuando las empresas de hoteles (que aún no son clientes fidelizados de la compañía) construyen un hotel nuevo en el país, Plumas S.A.C. participa en el proceso de selección como proveedor para proveer la ropa de cama, adicionales y accesorios. - Algunos hoteles se convierten en clientes de Plumas S.A.C. a través de recomendaciones de sus socios o inclusive, a través de recomendaciones de sus competidores, por ejemplo, Plumas S.A.C. empezó a trabajar con la cadena Belmond gracias a una recomendación de empleados del hotel JW Marriot. 	<p>Segmento de Clientes</p> <p>B2B - Plumas S.A.C. atiende directamente a hoteles de lujo, los clientes directos son las empresas (hoteles). Es un mercado nicho.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Los clientes que compran los productos no son los mismos que los usuarios (en el caso de hoteles, los usuarios son los huéspedes) - Los hoteles que se encuentran fidelizados en la cartera de clientes de Plumas S.A.C. son los siguientes: Marriott, Belmond Melia, Westin, Libertador, Hyatt Centric, Costa del Sol, Hilton, Sonesta, Swiss Hotel, Selina, Casa Andina, Estelar, Tryp, Holiday Inn, Aranwa, Libre Hotel, Sumaq, Sol de Oro, Delfines, Sol y Luna, Sheraton, Hatun Inti, Hoteles San Agustín, Radisson, Mercure.
<p>Estructura de Costos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Costos fijos, relacionado al sueldo del personal - Costos variables (suministros e insumos, servicios tercerizados de producción) - Gastos administrativos - Costos directos (reembolsables) - Activos (equipos informáticos) 		<p>Fuentes de Ingreso</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ingresos de venta ropa de cama en Perú (90%), Ingresos de venta de nuevos productos, Ingresos de exportación, Adelantos de los clientes - Las ventas no presentan estacionalidad en el segmento corporativo 		

1.3 Análisis de la Industria

En este punto es indispensable analizar el contexto económico de la industria textil para identificar la tendencia de crecimiento de PBI de dicha industria evaluando el subsector fabril no primario, así como las exportaciones tradicionales y no tradicionales para tener mayor detalle sobre el crecimiento de esta industria. Cabe resaltar que la industria textil es una de las más importantes del sector manufacturero del Perú y ha experimentado un crecimiento constante en la última década; sin embargo, ha tenido un decrecimiento los últimos años (Oficina General de Evaluación de Impacto y Estudios Económicos, 2024). El análisis sectorial del PBI muestra una caída en los sectores pesca, manufactura y producción (Ver Tabla 1), donde el principal generador de ingresos para Plumas S.A.C. es el grupo de clientes corporativos y de gran escala como los hoteles y campamentos mineros. En ese sentido, el crecimiento en el sector minero generaría una mayor demanda, lo que afectaría positivamente los ingresos esperados de esta empresa.

Tabla 1

PBI por Sectores Económicos

	2022	2023*		2024*		
		I Sem.	RI Jun.23	RI Set.23	RI Jun.23	RI Set.23
PBI Primario	0.9	3.0	4.0	2.5	2.9	2.8
Agropecuario	4.5	-3.4	0.4	-2.0	2.7	2.6
Pesca	-11.4	-31.7	-15.0	-26.4	10.5	10.5
Minería metálica	0.0	11.9	8.3	8.8	2.4	2.4
Hidrocarburos	4.0	-1.5	4.7	2.2	4.9	3.6
Manufactura	-2.5	-2.0	0.0	-4.2	3.3	3.2
PBI no Primario	3.2	-1.4	1.7	0.4	3.1	3.1
Manufactura	2.0	-7.7	0.0	-3.5	3.0	2.9
Electricidad y agua	3.9	5.2	4.3	4.3	3.9	3.9
Construcción	3.0	-9.0	0.0	-3.7	3.2	3.2
Comercio	3.3	2.7	2.5	3.0	3.5	3.5
Servicios	3.4	-0.4	1.9	1.0	2.9	2.9
Producto Bruto Interno	2.7	-0.5	2.2	0.9	3.0	3.0

Nota: En la tabla se muestra el incremento del PBI por sectores. Hay un incremento en el sector Minería Metálica. RI: Reporte de Inflación. *Proyección. Tomado de “Reporte de Inflación - Tercer Trimestre de 2023”, por el Banco Central de Reserva del Perú, 2023 (<https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2023/setiembre/reporte-de-inflacion-setiembre-2023.pdf>)

Posteriormente, se procedió a analizar el Informe Técnico de Producción Nacional elaborado por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (2023), el cual mostró la evolución anual de los bienes de consumo, intermedios y de capital. Por el lado de bienes de consumo, la fabricación de prendas de vestir mostró una caída del 30.9%, de igual forma, por el lado de los bienes intermedios, existió una disminución en la preparación e hilatura de fibras textiles de 16.39% (Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2023. Ver Tabla 2). Esta situación demuestra que entre las industrias con mayor incidencia negativa en el sector está la de prendas de vestir; es decir, la industria textil (Oficina de Estudios Económicos, 2023).

Tabla 2

Subsector Fabril No Primario (Año Base 2007)

Actividad	Ponderación	Variación Porcentual 2023/2022	
		Abril	Enero-Abril
Sector Fabril No Primario	75.05	-7.74	-6.77
Bienes de Consumo	37.35	-8.96	-6.61
1410 Fabricación de prendas de vestir, excepto prendas de piel	6.77	-30.90	-17.27
1040 Elaboración de aceites y grasas de origen vegetal y animal	1.56	-20.73	-17.63
1030 Elaboración y conservación de frutas, legumbres y hortalizas	1.61	-26.80	-30.15
1709 Fabricación de otros artículos de papel y cartón	1.66	-23.36	-23.29
1103 Elaboración de bebidas malteadas y de malta	2.05	-16.95	-2.97
3212 Fabricación de bisutería y artículos conexos	0.39	-49.16	-26.07
1512 Fabricación de maletas, bolsos de mano y artículos similares, y de artículos de talabartería y guarnicionería	0.47	-89.74	-88.72
3211 Fabricación de joyas y artículos conexos	0.44	44.91	5.13
1104 Elaboración de bebidas no alcohólicas; producción de aguas minerales y otras aguas embotelladas	1.18	28.33	14.19
Bienes Intermedios	34.58	-7.59	-7.64
1610 Aserrado y acepilladura de madera	2.26	-64.10	-43.72
2220 Fabricación de productos de plástico	3.08	-10.49	-9.54
1311 Preparación e hilatura de fibras textiles	1.67	-16.39	-11.86
2394 Fabricación de cemento, cal y yeso	3.42	-4.34	-13.90
1061 Elaboración de productos de molinería	2.61	15.25	6.92
2511 Fabricación de productos metálicos para uso estructural	1.83	11.54	-3.75
Bienes de Capital	1.82	2.54	-8.98
2824 Fabricación de maquinaria para la explotación de minas y canteras, y para obras de construcción	0.25	43.23	36.84
2512 Fabricación de tanques, depósitos y recipientes de metal	0.18	13814.79	173.65
2825 Fabricación de maquinaria para la elaboración de alimentos, bebidas y tabaco	0.07	33.16	8.42
3091 Fabricación de motocicletas	0.15	-42.12	-17.12

Nota: En la tabla se muestra la reducción de la fabricación de prendas de vestir en el 2023 con relación al 2022. Tomado de “Informe técnico de producción Nacional - abril 2023”, por Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2023 (<https://www.gob.pe/institucion/inei/informes-publicaciones/4132760-informe-tecnico-produccion-nacional-n-4-abril-2023>)

Otro aspecto a resaltar en el análisis de la industria donde se ubica Plumas S.A.C. es aquel que está vinculado con las exportaciones de productos que incluyen ropa de algodón, así como tejidos de alpaca y lana, las cuales representan un destino importante de la producción textil en el Perú. Es importante resaltar que se ha venido presentando una disminución en las ventas de estos productos debido a la desaceleración de la economía mundial, que ha afectado la demanda internacional de estos productos (Aún en rojo: Las exportaciones peruanas cayeron, 2023). De acuerdo al Banco Central de Reserva del Perú (2023), la caída en las exportaciones textiles refleja no solo una menor actividad económica global, sino también un entorno más competitivo en los mercados internacionales, donde países como China e India han incrementado su participación (Ver Tabla 3).

Tabla 3

Exportaciones Tradicionales y No Tradicionales (USD Millones FOB)

	Febrero			Enero-Febrero			Récord Histórico	
	Mill.US\$	Var. %	Part. %	Mill.US\$	Var. %	Part. %	Mill.US\$	Año
Exportaciones (FOB)	4,895.3	-11.5%	100.0%	9,649.1	-10.9%	100.0%	10,829.9	2022
Tradicionales	3,285.5	-19.5%	67.1%	6,484.4	-18.3%	67.2%	7,935	2022
Minería	2,608.0	-18.6%	53.3%	5,129.9	-15.8%	53.2%	6,095	2022
Hidrocarburos	446.6	-15.2%	9.1%	880.8	-23.7%	9.1%	1,155	2022
Pesca	202.2	-12.9%	4.1%	380.7	-10.7%	3.9%	532	2021
Agricultura	28.7	-75.8%	0.6%	93.0	-64.0%	1.0%	258	2022
No Tradicionales	1,609.8	11.1%	32.9%	3,164.8	9.3%	32.8%	3,165	2023
Agroindustria	765.2	19.7%	15.6%	1,589.2	12.6%	16.5%	1,589	2023
Pesca y Acuicultura	209.6	28.5%	4.3%	348.5	20.7%	3.6%	348	2023
Químico	155.9	-12.9%	3.2%	291.7	-13.0%	3.0%	335	2022
Sidero-Metalúrgico	133.4	-12.8%	2.7%	243.6	-12.7%	2.5%	279	2022
Minería no Metálica	112.1	56.2%	2.3%	222.8	67.5%	2.3%	223	2023
Prendas de Vestir	100.2	0.6%	2.0%	210.6	14.4%	2.2%	228	2008
Metalmecánico	49.3	-4.8%	1.0%	102.0	11.2%	1.1%	102	2023

Nota: En la tabla se muestra una caída en las exportaciones del sector textil. Tomado de "Reporte de Exportaciones - febrero 2023", por el Centro de Investigación de Economía y Negocios Globales, 2023 (<https://www.cien.adexperu.org.pe/reporte-de-exportaciones-febrero-2023/>)

Resulta preciso indicar que la industria textil en el Perú muestra un decrecimiento comparado con años anteriores; y específicamente, la empresa Plumas S.A.C. tiene como principal fuente de ingresos las ventas corporativas y de gran escala, clientes como hoteles y campamentos mineros. Si bien se ha dado una caída en el sector textil, hay un crecimiento considerable en los sectores de servicios y minería, lo que genera una mayor demanda de los productos de la empresa y una oportunidad de crecimiento. De acuerdo con el Gerente General de la empresa Plumas S.A.C. existen empresas que participan en los procesos de selección de los proyectos de implementación (de los clientes), sin embargo, debido a las relaciones comerciales que se tienen con los clientes, es muy difícil para la competencia ingresar al mercado (R. Seminario, comunicación personal, 12 de diciembre de 2024). Según el Centro de Investigaciones de Economía y Negocios Globales (2022) los envíos al exterior de textiles para el hogar estuvieron compuestos por: la ropa de cama (77.3% del total); las alfombras (19.4% del total); y las cortinas (3.3% del total).

Los actores claves en la industria de ropa de cama, son los proveedores de materias primas, el negocio depende enteramente de que cumplan con la entrega de la materia prima cumpliendo la promesa de calidad. Por su parte, son los *stakeholders* quienes representan los proveedores de materias primas, las cadenas de hoteles de lujo y los competidores. Para el Centro de Investigaciones de Economía y Negocios Globales (2022) en el 2021, las principales empresas líderes de las exportaciones de textiles (ropa de cama) para el hogar fueron: Andes Textiles Perú S.A.C. con \$1.3 millones; Perú Pima S.A. con \$1.2 millones; y Inalpaca Textiles Peruanos de Export S.A.C., con \$836.6 miles. Actualmente, Plumas S.A.C. es la única empresa peruana que tiene la homologación para poder satisfacer los altos estándares de calidad de los clientes, por esta razón, es muy difícil para los clientes encontrar otra empresa que satisfaga sus necesidades (R. Seminario, comunicación personal, 12 de diciembre de 2024).

1.4 Análisis del Contexto Externo de la Empresa

El análisis de las Cinco Fuerzas de Porter es una herramienta que permite comprender la estructura de un sector empresarial para tener un marco de referencia para estudiar la competencia en el mercado con el objetivo de analizar las fuerzas competitivas de la empresa. De manera que la información utilizada para la elaboración del análisis de las Cinco Fuerzas de Porter fue recopilada durante las entrevistas al personal clave de la empresa y también durante las visitas realizadas en la fábrica de Plumas S.A.C. y en la verificación de las áreas funcionales. A continuación, se evalúan las Cinco Fuerzas de Porter que impactan en el sector donde se ubica Plumas S.A.C. considerando lo establecido por Porter (2017).

1.4.1 Poder de la Competencia Actual (Medio-Alto)

En la actualidad, especialmente en la capital (Lima) existe una gran cantidad de empresas que trabajan en la informalidad, aproximadamente el 86% de las MYPES en Perú trabajan en la informalidad (Casi 9 de cada 10 mypes son informales, 2024). Esta gran cantidad de empresas informales afecta el sector, ya que genera competencia desleal, guerras de precios en concursos y proyectos, entre otros. Por estos motivos se puede afirmar que el nivel de la competencia es medio - alto, especialmente en el sector *retail*. Según el gerente general de Plumas S.A.C., el Sr. Rodrigo Seminario, la diferenciación que tiene la empresa por su enfoque en diseños innovadores y de estilo europeo hace que su área de desarrollo se mantenga activa permanentemente (R. Seminario, comunicación personal, 12 de diciembre de 2024). En este punto, es relevante indicar que un aspecto que disminuye el nivel del poder de la competencia es que especialmente en el sector de ventas corporativas, Plumas S.A.C. mantiene un pseudo monopolio; es decir, es uno de los pocos proveedores que atiende a todos los clientes corporativos del sector hotelero, solo recientemente han aparecido competidores que presentan una propuesta de valor similar. De acuerdo con lo indicado por el gerente general de la empresa, todo esto ha hecho que Plumas S.A.C. se mantenga vigente como el

proveedor con mayor calidad en el mercado nacional, debido al trabajo de su área comercial y al reconocimiento que tiene la empresa en el mercado hotelero nacional.

1.4.2 Poder de Negociación de los Clientes (Alto)

Plumas S.A.C. atiende al público *retail* y al público corporativo; sin embargo, más del 80% de sus ingresos provienen de las ventas corporativas (R. Seminario, comunicación personal, 12 de diciembre de 2024), por esta razón, para este análisis, es conveniente utilizar a los clientes corporativos como foco de atención. Cabe resaltar que los clientes corporativos de Plumas S.A.C. pertenecen al sector hotelero y minero, y en estos sectores se determinó que el poder de negociación que tienen los clientes es alto, ya que ellos son los que definen todas las características de los productos requeridos considerando sus especificaciones técnicas. También definen los tiempos de entrega requeridos, así como las calidades mínimas de los materiales utilizados para los productos, entre otros. Resulta importante indicar que, según el gerente general de Plumas S.A.C., la empresa es el principal proveedor de las marcas de hoteles internacionales más importantes presentes en el país, como: Marriott, Sheraton, Atton, entre otros (R. Seminario, comunicación personal, 12 de diciembre de 2024). Estas marcas solo pueden comprar a Plumas S.A.C., ya que la empresa es la única homologada que cumple con las especificaciones técnicas requeridas, por lo tanto, para Plumas S.A.C. es fundamental seguir manteniendo su promesa de calidad para poder mantener a estos clientes.

1.4.3 Poder de Negociación de los Proveedores (Bajo)

Plumas S.A.C. tiene una amplia cartera de proveedores para algunos de sus materiales; sin embargo, para los materiales de más alta calidad trabaja con una cantidad reducida de proveedores. Esto es cierto específicamente para las plumas de ganso, las telas de algodón sobredimensionadas, algunas lanas, fibras sintéticas y otros insumos (R. Seminario, comunicación personal, 12 de diciembre de 2024). Debido a esto el poder de negociación de

estos proveedores es bajo, ya que los volúmenes de compra que maneja Plumas S.A.C. para las materias primas son bajos. Por esta razón, Plumas S.A.C. evalúa constantemente la variabilidad de los precios, disponibilidad, y calidad de los insumos, y si existiera un monopolio en los proveedores de materias primas, los proveedores tendrían más poder para dictar condiciones.

1.4.4 Poder de los Nuevos Entrantes (Bajo)

En la actualidad, como se indicó anteriormente, Plumas S.A.C. maneja un pseudo monopolio en lo que se refiere al control de los clientes a nivel corporativo, esto significa que Plumas S.A.C. es el único proveedor de muchos de los principales hoteles del país, pero no es el único proveedor en el mercado. Si bien existen nuevos ingresantes al rubro nicho de ropa de cama para hoteles, el riesgo de que estos ingresantes acaparen el mercado es bajo. Para el gerente general de la empresa, la principal razón de que el poder de los nuevos entrantes sea bajo es porque Plumas S.A.C. tiene una amplia trayectoria en el país, y gracias al trabajo de su área de ventas corporativas, es muy difícil que los clientes fidelizados opten por cambiar de proveedor (R. Seminario, comunicación personal, 12 de diciembre de 2024).

1.4.5 Poder de los Sustitutos (Bajo)

Plumas S.A.C. fabrica y vende productos que utilizan materiales especializados como la pluma de ganso, específicamente estos productos tienen pocos sustitutos perfectos (Plumas, 2025). En este tipo de rubro existe un bajo nivel de ingresos de nuevos sustitutos por el conocimiento especializado requerido para el manejo de las plumas, adicionalmente, los clientes corporativos exigen que los productos sean confeccionados con estos materiales (R. Seminario, comunicación personal, 12 de diciembre de 2024). Sin embargo, existen productos o materiales alternativos que pueden satisfacer las mismas necesidades que los textiles de plumas, pero solo para clientes del público general. Por ejemplo, los productos de plástico o sintético pueden competir con los textiles de pluma en algunas aplicaciones. Por

consiguiente, la amenaza de sustitutos puede afectar la demanda de productos textiles, específicamente en el segmento de clientes de público en general.

1.4.6 Oportunidades (O)

Las respuestas de las entrevistas aplicadas al personal de la empresa Plumas S.A.C. se tomaron en cuenta para la identificación de las oportunidades de mejora para la organización, así como el propio análisis del mercado actual (Ver Tabla 4). En esta tabla se consideran aspectos del sector *retail*, de las ventas corporativas y el crecimiento económico proyectado para los próximos años en Perú. Del mismo modo, se asumieron aspectos socioculturales y financieros, siendo estos últimos de suma importancia para el poder adquisitivo de la población y optimización de los procesos en I+D+i.

Tabla 4

Oportunidades Identificadas en el Análisis del Contexto Externo de la Empresa

No.	Oportunidad
1	Existe la oportunidad de generar mayor cantidad de ventas en el sector <i>retail</i> , actualmente la empresa tiene una gran cantidad de diseños nuevos y que son difundidos a través de sus redes sociales.
2	Existe la posibilidad de crecimiento en las ventas a nivel corporativo, ya que se tiene un potencial de crecimiento especialmente en el sector minería y turismo, lo que devendría en oportunidades adicionales para obtener nuevos clientes.
3	Existen proyecciones de crecimiento económico en los próximos años.
4	La estabilidad económica también se refleja en el aumento del poder adquisitivo de la población, lo que deviene en mayor consumo tanto en el sector <i>retail</i> como en el sector hotelero.
5	Existe incremento de la participación del mercado debido al crecimiento de la población.
6	Existen instituciones como PROMPERU y PRODUCE, las cuales brindan asesoría legal al sector textil.
7	Existen instrumentos financieros de CONCYTEC, INNOVATE y COFICE, los cuales brindan apalancamientos de costos para la optimización de procesos en el ámbito de I+D+i.

1.4.7 Amenazas (A)

Basándose en el análisis realizado por el equipo consultor sobre las respuestas de las entrevistas aplicadas al personal de la empresa Plumas S.A.C. y en el análisis del mercado actual, se determinó que existe una gran cantidad de amenazas que ponen en riesgo el pleno desempeño de la empresa, las cuales se enumeran en la Tabla 5.

Tabla 5*Amenazas Identificadas en el Análisis del Contexto Externo de la Empresa*

No.	Amenaza
1	Si bien existe estabilidad económica en el país, el crecimiento de la economía es bajo, y esto se refleja en el menor consumo per cápita, a nivel nacional e internacional.
2	Debido a la inestabilidad del Gobierno, existen menores inversiones de empresas extranjeras en el país (Menor inversión privada, menor crecimiento, 2024) y ello se resume en menores ventas a todo nivel en la empresa.
3	Existe una escasez de visibilidad del sector, específicamente en lo que se refiere a ropa de cama.
4	Existen muy competidores a nivel corporativo comparados con los competidores a nivel <i>retail</i> ; sin embargo, esto podría generar una reducción de participación en el mercado dependiendo del enfoque comercial que tenga la empresa.
5	En el sector <i>retail</i> existen empresas con productos similares, como: Rosen, Paraíso, Cisne, Drimer, etc., las cuales ofertan sus productos tanto en el mercado nacional como en el internacional.
6	Existe una amenaza asociada a la variabilidad del tipo de cambio, debido a que la mayoría de las materias primas son importadas, esto podría afectar los costos directos de producción y los precios que se ofertan a los clientes. De acuerdo con Chen et al. (2020), la variabilidad del tipo de cambio está directamente relacionada con las crisis políticas internacionales, las guerras y en particular, la recesión económica de China, principal país del cual se importan las materias primas.

1.5 Análisis del Contexto Interno de la Empresa

Para analizar el potencial que tiene la empresa Plumas S.A.C. para su crecimiento, tanto en a nivel nacional como el internacional, se deben evaluar tanto las capacidades como las debilidades que posee. Los procesos administrativos, de producción y logística son determinantes para conocer el manejo y capacidad instalada, así como la reducción de costos para la mejora de los márgenes (D'Alessio, 2015). En ese sentido, el análisis de los factores internos hace posible que se identifique el logro o no de los objetivos empresariales y se determine el comportamiento en su entorno; motivo por el cual es de suma importancia que se exponga la información de la empresa para reconocer el impacto de sus deficiencias y evaluar los recursos necesarios para tomar decisiones estratégicas. Para el análisis interno realizado en este *business consulting* a la empresa Plumas S.A.C. se consideraron las áreas de administración, marketing y ventas, recursos humanos, finanzas, operaciones y producción; para ello se recopiló información a través de la aplicación de entrevistas a los principales gerentes de la empresa (ver Apéndice A).

1.5.1 Administración

Para D'Alessio (2015) esta área se considera como la responsable del manejo de todos los aspectos operacionales y estratégicos de una organización para mejorar su productividad y competir exitosamente en el sector económico donde se encuentra. La empresa Plumas S.A.C. liderada por su gerente general, el Sr. Rodrigo Seminario, ha logrado posicionarse como una marca exclusiva y de altos estándares de calidad en sus productos. Actualmente, está pasando por una etapa de reestructuración e incremento de personal, con el fin de estar preparados para el crecimiento proyectado para el siguiente año. De acuerdo con la entrevista que se sostuvo con el Gerente General, se pudo determinar que el estilo de liderazgo es transaccional, ya que procura motivar al equipo y crecer con la empresa (R. Seminario, comunicación personal, 12 de diciembre de 2024).

De acuerdo con Vidales et al. (2024) el liderazgo transaccional se presenta como un intercambio entre el líder y los seguidores (gerentes y empleados) en donde se premia a los seguidores por lograr los niveles de actuación particulares y en base a sus esfuerzos. Este tipo de liderazgo permite que se establezcan reglas y recompensas claras, además de que es ideal para procesos estructurados porque se tiene objetivos concretos por cumplir en plazos definidos. Se puede indicar que este tipo de liderazgo en la empresa permite mantener el control y alcanzar los objetivos estratégicos y comerciales, por lo que mejora los resultados organizacionales. Según lo identificado de las reuniones entre el grupo de consultores y el personal entrevistado, en la actualidad, la empresa está pasando por un proceso de cambio en el liderazgo del área comercial de *retail*. Ello porque la directora Comercial y Creativa se retiró de la empresa por motivos personales y se ha contratado una nueva persona para cubrir su cargo; sin embargo, hasta el momento no se tiene un claro el traspaso de responsabilidades.

Esta falta de traspaso de responsabilidades trae consigo confusión y duplicidad de tareas, incluso se puede llegar a interrumpir el flujo de trabajo retrasando proyectos o generando cuellos de botella. Otra consecuencia de esta situación es la pérdida de información clave, ya sean detalles técnicos como conocimientos importantes para la toma de decisiones estratégicas. Por último, pueden surgir malentendidos, reclamos o algunas disputas sobre las responsabilidades no claras provocando que se incremente un conflicto interno en la empresa Plumas S.A.C. Es significativo acotar que el área de *retail* en estos momentos está liderada directamente por el Gerente General, y esto puede ocasionar un mayor nivel de estrés para el Gerente General, además de que se puede ver abrumado, cometer errores, o reducir la calidad de su trabajo principal. Cuando un empleado tiene un sobre carga laboral, es propenso a riesgos para la salud, inconvenientes en la productividad y en el desempeño laboral, así como en la calidad de vida de este (Peña et al., 2022).

En la Figura 2 se puede apreciar el organigrama de Plumas S.A.C., a través de la cual se observa que la empresa se encuentra dividida en dos áreas funcionales, las cuales reportan directamente al directorio. El primer bloque del organigrama contiene al personal de las áreas de administración, finanzas, producción y logística, el segundo bloque del organigrama contiene al personal de las áreas comercial y de marketing. Esta separación se debe a que la empresa tiene la filosofía de dar autonomía a la parte creativa de la marca, específicamente sobre cómo llegar a los clientes finales y hacerlo sin tener influencia de las áreas administrativa o financiera.

Figura 2*Organigrama de Plumas S.A.C.*

Nota: Tomado de “Organigrama”, por Plumas S.A.C., 2024.

1.5.2 Marketing, Ventas e Investigación de Mercados

Según D’Alessio (2015) el área de marketing es aquella responsable de aplicar las estrategias ideales para satisfacer las necesidades de los clientes a través de la oferta de productos y/o servicios. Plumas S.A.C. se especializa en la confección, importación y exportación de ropa de cama de lujo, además de ofrecer una amplia gama de productos y servicios diseñados para el hogar, por lo que esta segmentación estratégica está alineado a la visión de la organización (Villanueva & Del Toro, 2017). Los productos y servicios que ofrecen son, entre otros: ropa de cama, batas y toallas, pijamas, artículos de decoración para el hogar (Plumas, 2025). Actualmente, Plumas S.A.C. tiene tres tiendas estratégicamente ubicadas, una en San Isidro y dos en Surco y con estas ubicaciones pretende llegar a los clientes del nivel socioeconómico A. El personal está capacitado para orientar a los clientes a poder tomar la mejor decisión en cuanto a modelos y colores de acuerdo con lo que buscan. Asimismo, ofrecen promociones cada cierre de temporada, las cuales tienen buena acogida por los clientes; estas promociones pueden llegar hasta el 40% de descuento.

También es relevante señalar que Plumas S.A.C. cuenta con una fábrica para la producción y confección de los productos que comercializa y tiene tiendas para la atención al público general (R. Seminario, comunicación personal, 12 de diciembre de 2024). En algunos casos, en los que los pedidos de clientes corporativos superan la capacidad instalada de la fábrica, se subcontratan servicios de confección en talleres externos, por lo tanto, su cadena de distribución está preparada para cubrir la demanda de productos para segmento. Se considera que la capacidad de producción de la planta es la adecuada, ya que la necesidad de utilizar servicios tercerizados es poco frecuente (Caja, 2019), y solo se presenta en el caso de pedidos grandes de clientes como hoteles, minas, etc.

1.5.3 Recursos Humanos y Cultura

En cuanto al área del talento humano, D'Alessio (2015) destacó es aquella que se responsabiliza por considerar a los empleados como el activo más valioso de la organización, porque lo conforman las personas encargadas de movilizar los recursos tangibles e intangibles para cumplir con los objetivos económicos, comerciales, y estratégicos. Con respecto a esta área, se debe destacar que Plumas S.A.C. terceriza el cálculo de planilla, la presentación de impuestos y el pago de estos debido a que no cuenta con un área dedicada de gestión del talento ni recursos humanos (R. Seminario, comunicación personal, 12 de diciembre de 2024). En los casos que se requiera, la gerencia puede realizar entrevistas a personal nuevo, preparar los contratos laborales y archivarlos. De acuerdo con Chiavenato (2010) cuando sucede esta situación no existe preocupación de un buen clima laboral ni la gestión del talento. En este punto es crucial indicar que, con la salida de la Directora Comercial y Creativa, se hizo evidente también, que la empresa tiene una cantidad innecesaria de personal contratado para el marketing a través de redes sociales. Este personal incluye una persona por red social, encargada de realizar publicaciones sobre nuevos productos y promociones en las tiendas. Esta elevada cantidad de personal afecta

directamente al costo de adquisición de clientes para las tiendas, lo que reduce el margen de utilidad.

1.5.4 Finanzas

Según D'Alessio (2015) el área de finanzas de una empresa es la responsable de cuantificar las decisiones asociadas a las acciones financieras para medir si las estrategias aplicadas tienen un alto grado de efectividad y aumentan el valor de la organización. En Plumas S.A.C. se utiliza un ERP llamada Network, y de acuerdo con el Analista de Costos, el Sr. Jesús Encalada, este sistema distorsiona el costeo del producto y hace que se presenten errores en los inventarios valorizados, principalmente porque el llenado de formularios es manual y ello representa una fuente de error de digitación (J. Encalada, comunicación personal, 5 de diciembre de 2023). Según el analista de costos entrevistado, en el área de costos no se tiene un formato de reportes y el presupuesto se calcula manualmente ocasionando información ciega o aproximada, pero que no representa la realidad del área. Tampoco se tiene viabilidad de los costos de algunas áreas y un aspecto que está causando un impacto negativo en el área de costos, y por ende en las finanzas de la empresa es que falta soporte para manejar el sistema Network para no presentar tantos errores (J. Encalada, comunicación personal, 5 de diciembre de 2023). Por último, se debe resaltar que existe una dificultad para revertir o cambiar transacciones en el sistema por inconsistencias o inadecuada introducción de información (R. Seminario, comunicación personal, 12 de diciembre de 2024).

1.5.5 Operaciones

Para D'Alessio (2015) el área de operaciones de una empresa es la responsable de la producción organizacional, la gestión de procesos, el control de calidad, la gestión de recursos y la logística interna, por lo que garantiza el éxito de los objetivos de la organización. La Jefa de Operaciones de la Plumas S.A.C., la Sra. María Pedraza indicó en la

entrevistada aplicada por el grupo de consultores que, en el área de operaciones, la planificación de la demanda de ventas se hace en base a la historia, pero no se cuenta con mucha data que sustente este proceso (M. Pedraza, comunicación personal, 10 de diciembre de 2024). Otro aspecto a destacar es que la distribución del *stock* en las tiendas se hace a diario, por lo que dicha área se encarga del proceso de logística, compras nacionales, importaciones y cierre de órdenes (M. Pedraza, comunicación personal, 10 de diciembre de 2024). En cuanto a los proveedores de la empresa se puede indicar que los proveedores de compras internacionales ya están definidos según el material. Sin embargo, es importante resaltar que en esta área no se aplican KPIs, razón por la cual no están claros los objetivos y, por ende, se carece de una dirección precisa, dificultando la medición del rendimiento e imposibilitando realizar ajustes a las estrategias (M. Pedraza, comunicación personal, 10 de diciembre de 2024). También es significativo acotar que el sistema Network es muy básico y complica la administración de la demanda de materia prima y producción, además de que se presenta un retrabajo por llenar órdenes de corte, órdenes de costura y órdenes de bordados de forma manual (M. Pedraza, comunicación personal, 10 de diciembre de 2024).

1.5.6 Producción

Para el Jefe de Producción de Plumas S.A.C., el Sr. Juan Carlos Núñez, en el área de producción de la empresa no se aplica un indicador de clima laboral, pero sí de merma, de logros de producción diarios, de eficiencia, de desempeño y de horas extras (J. Núñez, comunicación personal, 13 de diciembre de 2024). El entrevistado manifestó que tampoco se tienen capacitaciones constantes en el área, ya que los trabajos son monótonos, pero sí se tienen reuniones breves de recordatorio de lo que no se debe hacer. Resulta esencial resaltar que se maneja un presupuesto mensual con análisis de costos y demanda de ventas, lo cual ayuda a controlar la gestión de gastos y monitorear los costos permitiendo tomar medidas y optimizar los recursos. La planta maneja el 30% de la producción y el otro 70% se coloca en

talleres externos, por lo que se maneja la revisión de la calidad del producto a través de inspectoras de línea e inspectoras (J. Núñez, comunicación personal, 13 de diciembre de 2024). Otro aspecto a subrayar es que el área de producción cuenta con un comité de seguridad en caso de imprevistos, siendo este el encargado de velar por la protección y bienestar del personal previniendo riesgos laborales y manejando una gestión de emergencias dentro del área y de la empresa (J. Núñez, comunicación personal, 13 de diciembre de 2024). Por último, en esta área se dan charlas de motivación e incentivos a los trabajadores todos los lunes para iniciar la semana con positivismo y mejorar las relaciones interpersonales.

1.5.7 Fortalezas (F)

Basados en el análisis realizado por el equipo consultor sobre las respuestas de las entrevistas aplicadas al personal de Plumas S.A.C. y en el análisis interno de las áreas consultadas, se determinó que existen en la empresa las siguientes fortalezas (Ver Tabla 6). Las áreas consultadas de la empresa en el análisis interno fueron administración, marketing, talento humano, finanzas, operaciones y producción, dado que son las áreas donde se toman las decisiones más importantes de la organización y se tiene presente la comunicación interna, además del cumplimiento de los objetivos. El análisis de estas áreas le brindó al equipo de consultores reconocer el posicionamiento de la marca, la gestión del personal, la salud financiera y los procesos productivos.

1.5.8 Debilidades (D)

Basados en el análisis realizado por el equipo consultor sobre las respuestas de las entrevistas aplicadas al personal de Plumas S.A.C. y en el análisis interno de las áreas consultadas, se determinó que existen en la empresa las siguientes debilidades (Ver Tabla 7). Este análisis interno permitió identificar aquellos inconvenientes que hacen que parte de las operaciones de la empresa estén comprometidas, y que no se aproveche la capacidad de producción, no se use adecuadamente la tecnología, entre otros aspectos. El propósito de este

análisis fue determinar las situaciones que impiden que la empresa logre sus objetivos estratégicos y tome decisiones correctivas para mejorar su eficiencia.

Tabla 6

Fortalezas Identificadas en el Análisis del Contexto Interno de la Empresa

No.	Fortaleza
1	Plumas S.A.C. tiene un público objetivo fidelizado, tanto en el sector <i>retail</i> (especialmente en el nivel socioeconómico A) como en el sector corporativo.
2	Gracias al trabajo comercial del departamento de ventas corporativas y a las buenas relaciones que se tienen con los representantes de las marcas, Plumas S.A.C. es socio estratégico de la mayoría de sus clientes, es decir, maneja un pseudo monopolio especialmente en el sector hotelero a nivel nacional.
3	Para la confección de sus productos tiene una amplia cartera de proveedores de materias primas. Esto es principalmente beneficioso, ya que no se encuentra limitado a proveedores exclusivos que podrían impedir su producción o alterar su esquema de costos con la modificación de los precios de los materiales.
4	Plumas S.A.C. solo utiliza los materiales de la más alta calidad que existen en el mercado, tanto nacional como internacional, confeccionando productos de alta calidad sin comparación en el mercado.
5	Plumas S.A.C. dispone de una fábrica con la capacidad instalada y la maquinaria requerida para producir los productos tanto de <i>retail</i> como de ventas corporativas. En esta fábrica se producen la mayoría de los productos para el sector <i>retail</i> ; sin embargo, el 70% de su producción total se realiza en maquilas externas.
6	La producción externa se realiza desde hace algunos años para reducir los costos de producción, particularmente de los productos de ropa de cama involucran pocos procesos de confección que pueden ser realizados sin dificultad por maquilas externas. Adicionalmente, de requerirse, toda la producción puede realizarse de manera interna en su propia fábrica. Esto le da mayor versatilidad a su capacidad productiva y le permite utilizar sus recursos de manera más eficiente.
7	Plumas S.A.C. cuenta con un área de desarrollo e innovación de productos, la cual se dedica a la generación de nuevos productos especialmente para el sector <i>retail</i> .
8	Plumas S.A.C. cuenta con personal altamente especializado en su área de producción, y está altamente comprometido con la compañía.
9	Plumas S.A.C. cuenta con más de 30 años en el mercado nacional, esta trayectoria y experiencia es una de sus principales fortalezas desde la perspectiva de los potenciales clientes.

Tabla 7

Debilidades Identificadas en el Análisis del Contexto Interno de la Empresa

No.	Amenaza
1	Plumas S.A.C. no cuenta con un sistema apropiado para la gestión de sus recursos, o ERP; si bien cuenta con un ERP actualmente, este <i>software</i> es obsoleto, y no tiene los módulos mínimos requeridos para la apropiada gestión y es poco utilizado por el personal, o en el peor de los casos, no es utilizado especialmente por las áreas que más lo requieren.
2	Existe una baja comunicación efectiva entre las áreas claves del macroproceso de la empresa.
3	Muchos de los procesos requieren un alto nivel de especialización, especialmente los procesos productivos, y no se cuenta con automatización en los procesos en los que se podría implementar.
4	La mayor parte de la producción interna se realiza de manera manual por operarios; especialmente en el área de producción y operaciones no se tienen identificados los cuellos de botella o potenciales cuellos de botella.
5	No existen indicadores como KPIs u OKRs, que ayuden a medir la eficiencia de las áreas o el alcance de los objetivos macro de la empresa.
6	No existe una cultura organizacional definida, solo se cuenta con una cultura jerárquica.
7	No se cuenta con un área de gestión de talento humano (recursos humanos).
8	Existen cambios en las prioridades de los materiales, ocasionado retrabajos y mermas.
9	No tiene una estrategia clara del negocio con objetivos a mediano y a largo plazo.
10	Existen errores y deficiencias en el ERP actual, no se tiene una validación automática al momento de ingresar los datos de entrada. – Inconsistencias en la gestión financiera y operativa
11	No existe una definición del modelo de costeo.
12	No existe un presupuesto detallado general, por áreas o por productos.
13	No existen reportes detallados mensualizados.
	No se realizan reuniones de seguimiento y control de presupuesto.
14	No se realizan proyecciones de costos y presupuestos.

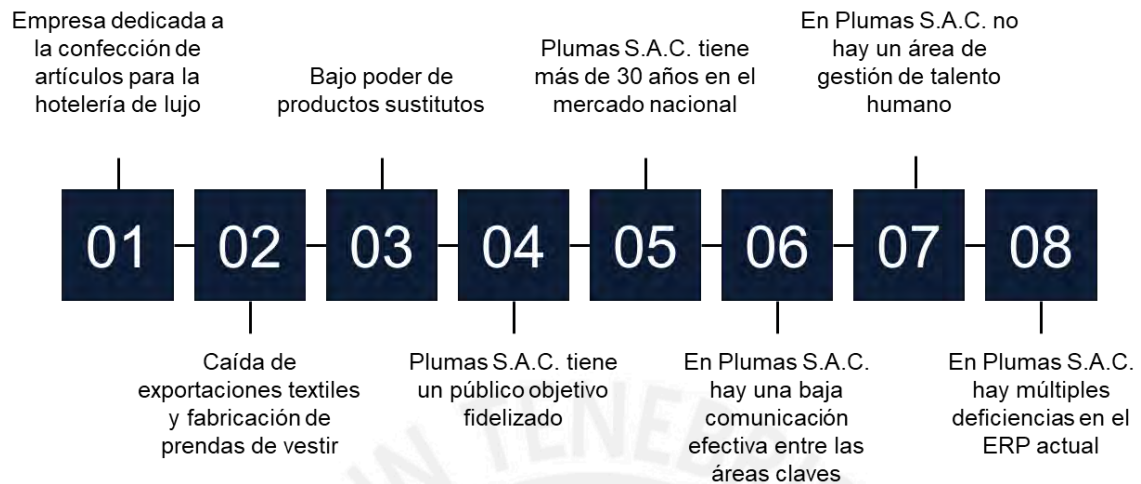
1.6 Resumen del Capítulo

Plumas S.A.C. es una organización con más de 30 años en el Perú, específicamente en Lima, tiempo que le ha permitido adquirir un gran compromiso con sus clientes para brindarles una amplia variedad de productos: ropa de cama de alta calidad, almohadas, toallas, y artículos para hotelería de lujo. Su enfoque principal es ofrecer productos de alta calidad y satisfacer las necesidades de sus más fieles clientes. Se identificó a través del análisis interno aplicado a Plumas S.A.C. que la empresa tiene áreas que no están consolidadas en su totalidad, situación que afecta directamente las proyecciones de ingresos. La empresa tercerizar las áreas contables y de recursos humanos, estas son muy importantes para tenerlas en cuenta en la mejora de procesos en conjunto con otras áreas.

Adicionalmente, en Plumas S.A.C. no se aplican indicadores para medir las gestiones de la organización, provocando que los líderes no tengan una visión clara de cómo están funcionando las diferentes áreas y hacen cada vez más difícil la toma de decisiones estratégicas. Esta situación dificulta medir el progreso y evaluar si se están alcanzando los objetivos establecidos, es decir, se tiene una desconexión entre los resultados esperados y los obtenidos. Por último, es crucial indicar que existen problemas de integración en el ERP actual de la empresa porque no se integra bien con otros sistemas, se presentan inconsistencias en el flujo de información entre las áreas y ello lleva a la ineficiencia operativa y pérdida de datos (Ver Figura 3). El ERP actual de Plumas S.A.C. no es lo suficientemente flexible como para ajustarse a las necesidades específicas de cada área, por lo que algunos líderes han tenido que buscar soluciones adicionales porque pierden tiempo en tareas simples.

Figura 3

Línea de Tiempo – Situación General de la Empresa



Capítulo II: Diagnóstico Empresarial y Problema Principal

En este capítulo se presenta el diagnóstico empresarial realizado por los consultores a Plumas S.A.C., para determinar los principales problemas por los que está atravesando como empresa, es decir, aquellas situaciones que están haciendo difícil su pleno desenvolvimiento en el mercado. También se describe cada uno de estos problemas para posteriormente, priorizarlos e identificar cuál posee más relevancia o criticidad y, por ende, debe ser solucionado a la brevedad posible. Finalmente, se presentan detalles del problema seleccionado como principal y se destacan las conclusiones del capítulo.

2.1 Metodología de Trabajo

La metodología de trabajo que se aplicó para realizar el diagnóstico empresarial e identificar los problemas que tiene la empresa Plumas S.A.C. consistió en analizar los contenidos de las entrevistas que se llevaron a cabo entre los consultores y los representantes de la mencionada empresa. De manera que a través de estas reuniones con los jefes de las áreas de costos, operaciones, producción y gerente general (Apéndice A), se trataron aquellos aspectos que están teniendo un impacto negativo en el *core business* de Plumas S.A.C. Por consiguiente, se revisó exhaustivamente el análisis del entorno tanto externo como interno; se tomaron en cuenta las debilidades identificadas en el análisis interno y se seleccionaron las que en consenso se asumieron como las que necesitan mayor atención o intervención por parte de la empresa (ver Apéndice B); y se discutió el motivo de dicha selección y se contrastaron las perspectivas de los representantes de Plumas S.A.C. y cada miembro del equipo consultor. Todo ello con el fin de escoger aquellas situaciones que tienen mayor interferencia o impacto en el desarrollo de las operaciones de la organización. Una vez seleccionadas esas situaciones se priorizaron a través de la herramienta de la matriz de complejidad versus beneficio según dichos criterios y en ese momento se convirtieron en problemas por unanimidad. Estos problemas se escogieron porque afectan directamente el

crecimiento y rentabilidad de la empresa y porque si no se solucionan pronto, se pueden considerar como riesgos latentes.

2.2 Lista de Problemas

A continuación, se presenta la lista de problemas formulada a través del diagnóstico empresarial de Plumas S.A.C. usando la información extraída de las entrevistas realizadas a personal de la mencionada organización. Se mantuvieron reuniones posteriores a las entrevistas en las cuales se aplicó una lluvia de ideas para pensar en los problemas específicos de la empresa en función a las áreas operativas, de talento humano, de finanzas, o a situaciones estratégicas, de planificación, de tecnología, de comunicación, entre otros. Esta lista de problemas fue elaborada por el equipo de consultores y los entrevistados como representación de la empresa Plumas S.A.C. (Analista de costos, jefa de operaciones, gerente general y jefe de producción).

2.2.1 No Se Realizan Proyecciones de Costos y Presupuestos

La gestión de costos es vital para las empresas porque a través de ella se aplican herramientas de contabilidad y control para generar información útil y realizar estimaciones cuantitativas sobre lo que se aspira lograr con el propósito de tener una base para la toma de decisiones organizacionales (Meleán & Torres, 2021). De manera que cuando en una empresa se ejecuta una adecuada gestión de costos y presupuestos se alcanza la optimización de recursos, el control financiero (asegurando que no se gaste más de lo que ingresa), la competitividad, la prevención de riesgos (anticipando problemas) y la toma de decisiones estratégicas, ya que se cuenta con información actual y precisa sobre los costos y la rentabilidad. Esta gestión utiliza la estimación de los costos reales de proyectos similares anteriores como base para la calcular los costos en el proyecto actual, y con ello se pueden mantener los márgenes de ganancia adecuados garantizando la sostenibilidad del negocio (Aničić & Aničić, 2019).

De acuerdo con la entrevista realizada al representante de Plumas S.A.C., la empresa tiene sistema de costeo por órdenes de compra y dentro del proceso de asignación de costos en la empresa, cuando se tiene una orden de trabajo, se genera un código en el sistema ERP para asignar los costos directos (J. Encalada, comunicación personal, 5 de diciembre de 2023). Las horas asignadas de mano de obra y la cantidad de materiales requeridos para la producción son ingresadas por los trabajadores al sistema, que mediante *drivers* pueden asignar los costos indirectos. Este proceso tiene el objetivo de calcular el principal KPI de gestión: el Margen de Utilidad definido como: $\text{margen de utilidad} = (\text{precio de venta} - \text{costo de producción}) / \text{precio de venta}$. El no realizar proyecciones de costos y presupuestos trae como consecuencias problemas financieros como la falta de liquidez, el sobreendeudamiento, y la reducción de rentabilidad; también la aparición de dificultades operativas como la ineficiencia en el uso de recursos; y, por último, problemas en la toma de decisiones que afecta la visión estratégica de la empresa (R. Seminario, comunicación personal, 12 de diciembre de 2024).

2.2.2 Inconsistencias en la Gestión Financiera y en la Gestión Operativa

Los sistemas ERP permiten planificar los recursos disponibles de una empresa mediante la automatización de la información, por lo que se asume como un elemento crítico para obtener beneficios por la integración de los procesos clave (Zabala et al., 2021). Entre estos beneficios están: la automatización de los procesos, la integración de las áreas, la escalabilidad del negocio, y una mejor gestión de recursos. La implementación del sistema ERP es tan vital para cualquier organización tanto para la gestión financiera como operativa, dado que representa una herramienta a través de la cual se integra y maneja gran parte del negocio y se trata un inmenso volumen de información, motivo por el cual generalmente se divide en módulos para adaptarse a las necesidades de cada empresa (Pavón et al., 2018). Para More et al. (2023) el sistema ERP permite identificar, recopilar, estructurar y procesar

datos de los departamentos de la empresa ofreciendo el ahorro de costos y brindando una mayor seguridad en la gestión de los datos, respaldando la eficiencia y aumentando la productividad, es decir, el desarrollo de las operaciones.

Según el Analista de Costos de la empresa Plumas S.A.C. existen errores en el ERP actual, ya que no se tiene una validación automática al momento de ingresar los datos de entrada (J. Encalada, comunicación personal, 5 de diciembre de 2023). Así, la omisión de algunos datos o el retraso en su subida conlleva a imprecisiones en los registros y afectan la calidad de la información financiera. Para el entrevistado, la situación se agrava porque se cuenta con una sola persona encargada de costos y que, debido a los errores en la asignación de costos en el sistema ERP, debe procesar la asignación de costos de forma no automatizada mediante Excel. Esta carga operativa dificulta la priorización de análisis de costos y hallazgos de *insights* para la gestión, además trae como consecuencias: la ausencia de la definición del modelo de costeo; la falta de un presupuesto detallado general, por áreas o por productos; la falta de reportes detallados mensualizados; y la falta de reuniones de seguimiento y control de presupuesto, es decir, contraloría interna (J. Encalada, comunicación personal, 5 de diciembre de 2023).

Cuando se identifican estas inconsistencias en la gestión financiera y operativa, también se determina que existen retrasos en los procesos y errores en los inventarios, lo cual impacta considerablemente en la toma de decisiones al tener datos incorrectos sobre los costos, inversión o planificación (J. Encalada, comunicación personal, 5 de diciembre de 2023). El gerente general de la empresa indicó que esta situación hace que se vea afectado el control de *stock*, la trazabilidad de los productos, la gestión de almacenes por la desactualización de los datos, los errores en la sincronización, y las fallas en la integración de algunos módulos (R. Seminario, comunicación personal, 12 de diciembre de 2024). También resaltó que este problema se presenta por errores técnicos y por falta de personalización, es

decir, por la falta de un ERP que se adapte correctamente al flujo de trabajo o procesos específicos de la empresa y porque las interfases son confusas o poco amigables para los usuarios.

2.2.3 Existe una Baja Comunicación Efectiva entre las Áreas Claves del Macroproceso de la Empresa

Si en una empresa existe una mala comunicación entre las áreas se presentan retrasos en los procesos porque no se tiene una coordinación entre dichas áreas y ello se puede traducir en un mal clima laboral o en una mala experiencia para el cliente. Según Petrone (2021) la comunicación efectiva se da en equipo y requiere escuchar a los demás considerando sus realidades y perspectivas, razón por la cual la comunicación en las empresas se asume como un factor fundamental para alcanzar los objetivos organizacionales. Del mismo modo, Villacorta et al. (2023) indicaron que una comunicación efectiva ayuda con el ánimo laboral del personal de la empresa y mejora las habilidades directivas promoviendo considerablemente el buen uso de la comunicación interna. La comunicación efectiva mejora la relación organizacional; sin embargo, la falta de comunicación efectiva es una de las principales razones que pueden generar confusión y mala planificación en muchas organizaciones (Musheke & Phiri, 2021).

Según el Analista de Costos de la empresa Plumas S.A.C. entre las áreas claves del macroproceso de la empresa no se da una buena comunicación, y ello trae como consecuencia que se presenten errores en los inventarios, además de que no está bien configurado el ERP, lo que hace que los procesos claves no estén adecuadamente definidos y esto afecta los flujos de trabajo y responsabilidades entre las áreas (J. Encalada, comunicación personal, 5 de diciembre de 2023). Sin una comunicación efectiva no se puede centralizar la información y, por ende, se presentan descoordinaciones y ausencia de alineación y resolución de problemas en equipo. Por consiguiente, se requiere enseñar al

personal a transmitir la información de manera efectiva, en tiempo real y usando herramientas colaborativas. Así se podrá unificar la información y se mejorará la visibilidad entre las áreas definiendo los protocolos para compartir información clave y estandarizar los procesos de comunicación.

2.2.4 Ausencia de un Área de Gestión de Talento Humano

El área de talento humano en las empresas se encarga de los procesos de reclutamiento, selección, cultura organizacional, capacitaciones, formaciones, evaluaciones y reconocimientos, además de la gestión de remuneraciones y beneficios. De acuerdo con Ramírez et al. (2019) la gestión de talento humano se enfoca en el desarrollo, competencias y procesos del personal fortaleciendo su proyección laboral y brindando mejores condiciones colectivamente en un entorno empresarial. Para Minaya et al. (2024) existe una relación significativa e importante entre la gestión de talento humano y la satisfacción laboral en los trabajadores, dado que si la gestión es eficiente no solo se mejora el desempeño de la empresa, sino que se presenta en el bienestar y motivación de los trabajadores. De manera que la gestión de talento humano es fundamental para la empresa porque permite la atracción y retención del talento, así como el desarrollo y capacitación del personal y el clima laboral orientándose hacia una mayor productividad y una menor rotación de personal.

El gerente general de Plumas S.A.C. entrevistado como parte de la metodología de trabajo para la determinación de los problemas de la empresa indicó que no existe un área de gestión de talento humano, por lo que no se tienen definidos los procesos para atraer y seleccionar el talento adecuado según el puesto requerido (R. Seminario, comunicación personal, 12 de diciembre de 2024). Tampoco se tiene una cultura organizacional sólida que permita la alineación entre los valores y los objetivos de la empresa, hay menos compromiso en el personal, se presentan posibles conflictos internos porque no existen normas claras y, por último, no existen programas de formación y actualización de habilidades, lo que se

traduce en bajas oportunidades de promoción interna (R. Seminario, comunicación personal, 12 de diciembre de 2024). Es de suma importancia recalcar que la falta de esa área en la empresa Plumas S.A.C. trae como consecuencia dificultades para retener un talento competitivo, problemas de derechos laborales y falta de control sobre la rotación y el ausentismo laboral.

2.2.5 Ausencia de una Estrategia Clara del Negocio con Objetivos a Mediano y a Largo Plazo

Las estrategias que aplican las empresas pueden ser para diferenciarse en el mercado y poder adaptarse a los cambios en el entorno teniendo autonomía e innovación y concentrándose en servir a los múltiples grupos de consumidores o clientes (Arce et al., 2020). En este sentido, la estrategia organizacional debe estar acorde a las exigencias del entorno para generar ventaja competitiva, por lo que las empresas requieren de competencias esenciales o distintivas desplegadas a través de las actividades o procesos (Agudelo, 2019). Por estas razones, cuando en las empresas no se tiene definida la estrategia de negocio, tampoco se tiene una propuesta de valor clara y es difícil sobresalir en el mercado y el personal no tiene claridad sobre los objetivos y prioridades. Según Alzahrani (2019) la estrategia de negocios se define como el patrón de decisiones en una empresa que determina y revela sus objetivos, propósitos o metas, productos, así como las principales políticas y planes para lograr esas metas y define el rango de negocios que la empresa debe realizar.

El gerente general de Plumas S.A.C. indicó que la empresa no tiene definida una estrategia de negocio según objetivos a mediano y a largo plazo, lo se traduce en ineficiencia operativa, ya que no implementa actividades que contribuyan al crecimiento del negocio (R. Seminario, comunicación personal, 12 de diciembre de 2024). Tampoco se puede atraer el talento adecuado porque no se tiene una visión precisa que le permita a Plumas S.A.C. captar y retener personal que esté alineado con la filosofía de la empresa. Otra consecuencia de la

falta de una estrategia clara de negocio es que el personal trabaja sin tener metas o propósitos definidos, y ello crea confusión y descoordinación entre las áreas (R. Seminario, comunicación personal, 12 de diciembre de 2024). Por consiguiente, se requieren de estos elementos que guíen a los líderes a tomar mejores decisiones y a formular objetivos estratégicos a través de la metodología SMART y considerando la información recopilada en el análisis interno y externo (análisis FODA).

2.3 Matriz de Complejidad vs Beneficio

Una vez ejecutado el diagnóstico empresarial y discutidas las situaciones identificadas a través de la lluvia de ideas, se coordinaron los detalles para asumirlas como problemas en la empresa Plumas S.A.C. Debido a su impacto sobre las operaciones diarias se consideraron los cinco problemas identificados en las reuniones como los que se debían anteponer. Por consiguiente, se establecieron niveles de priorización de estos en una reunión entre el equipo de consultores y los representantes de la mencionada organización. De esta manera, se consideraron los siguientes criterios: complejidad; beneficio; y criticidad (Ver Tabla 8). En cuanto al criterio de complejidad se tomó en cuenta que se trataba del nivel de esfuerzo necesario y la cantidad de recursos para implementar una solución; asignándose una ponderación de 1 a 3, siendo 3 el nivel de complejidad más alto, 2 el nivel de complejidad media, y 1 el nivel de complejidad baja. Por otra parte, en cuanto al criterio de beneficio se tomó en cuenta que se trataba de la ventaja que se consigue solucionando el problema; asignándose una ponderación de 0.0 a 1.0. Es importante acotar que para este criterio también se estableció que la sumatoria de los cinco problemas identificados en Plumas S.A.C. debe ser equivalente a 1.0 (Ver Tabla 9). Finalmente, el criterio de criticidad se calcula multiplicando el resultado de la complejidad por el resultado del beneficio. Tanto las ponderaciones como el cálculo de los criterios de estos resultados fueron aprobados por los representantes de la empresa en reuniones con el equipo de consultores.

Tabla 8*Criterios de Evaluación de Problemas*

Criterio	Rango	Peso Relativo	Descripción
Beneficio	0.00 – 1.00	0.00 – 0.04: Sin beneficio / Poco beneficioso 0.05-0.08: Beneficioso 0.09-1.00: Bastante beneficioso	Es el grado de retribución que tiene el problema si se soluciona
Complejidad	1 - 3	0: Sin complejidad 1: Complejidad baja 2: Complejidad media 3: Complejidad alta	Es el nivel de esfuerzo y número de recursos que se requieren emplear para solucionar el problema
Criticidad	0 - 1	0.0-0.4: Criticidad baja 0.5-0.8: Criticidad media 0.9-1.0: Criticidad alta	Es el puntaje final obtenido luego de multiplicar el criterio del beneficio por el criterio de la complejidad

Tabla 9*Matriz de Complejidad vs Beneficio*

Problema	Complejidad	Beneficio	Criticidad
Problema 1: No se realizan proyecciones de costos y presupuestos	2	0.2	0.4
Problema 2: Inconsistencias en la gestión financiera y en la gestión operativa	2	0.4	0.8
Problema 3: Existe una baja comunicación efectiva entre las áreas claves del macroproceso de la empresa	1	0.1	0.1
Problema 4: Ausencia de un área de gestión de talento humano	2	0.1	0.2
Problema 5: Ausencia de una estrategia clara del negocio con objetivos a mediano y a largo plazo	2	0.2	0.4

2.4 Problema Principal

A través de los cálculos realizados en la Tabla 9 se determinó que el problema principal de Plumas S.A.C. está vinculado con las inconsistencias en la gestión financiera y en la gestión operativa. Este problema se relaciona con la aparición de errores técnicos como fallos en el *software*, errores en los cálculos, dificultades con el manejo de tareas complejas, dificultades de usabilidad y la falta de integración correctamente con otros sistemas de la empresa, lo cual ocasiona descoordinación y duplicación de esfuerzos o retrabajos; por lo que se trata de aparición de inconsistencias tanto en la gestión financiera como en la operativa. Esta situación provoca errores en el inventario y, por ende, en la planificación de la producción, lo cual conlleva a una mala planificación que afecta tanto los tiempos de entrega como la calidad del producto final. Adicionalmente, estas inconsistencias en la gestión

financiera y gestión operativa están haciendo que el personal en múltiples ocasiones trabaje de manera manual y esto aumenta la carga laboral, así como el riesgo de errores humanos.

Otras consecuencias de este problema es la exposición de datos sensibles de la empresa y la falta de integración con otros sistemas para evitar incompatibilidades en las áreas de Plumas S.A.C. Este problema dificulta la sincronización correcta con otros sistemas, motivo por el cual no se puede actualizar en tiempo real y se dispone de datos desactualizados que no ayudan a tomar las mejores decisiones. También es necesario señalar que las inconsistencias en la gestión financiera y gestión operativa de la empresa se vinculan con la falta de alineación entre la configuración del ERP y las necesidades específicas de Plumas S.A.C., es decir, los usuarios tienen dificultades para acceder a ciertas funcionalidades y esto incrementa el riesgo de errores humanos y la aparición de procesos ineficientes.

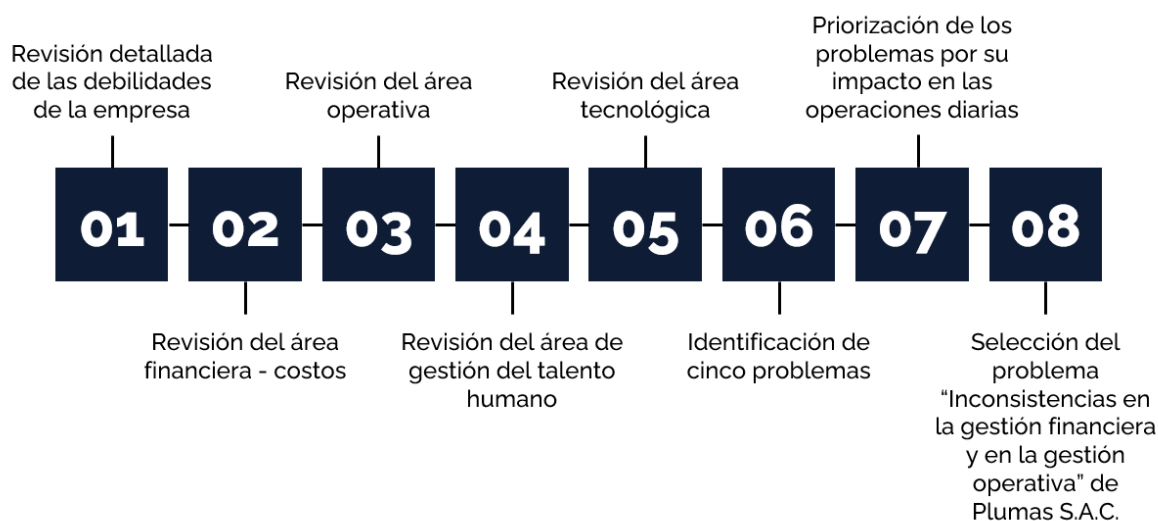
En el Apéndice C se puede apreciar el análisis de los estados financieros, del cual se identificó que no existe un control de las existencias de los productos confeccionados. Por lo que se ha determinado que para el 2023 el período de rotación del inventario es de hasta 455 días; esto genera un exceso de uso del almacén y específicamente durante los periodos de cambio de temporada, la empresa se ve en la necesidad de liberar espacio liquidando su mercadería a precio de costo o donándola, en cuyo caso no se recupera ni el costo de la materia prima. De manera que como se indicó anteriormente, se presentan errores en los inventarios, falta de control de *stock* y dificultad para a trazabilidad de los productos. Adicionalmente de la evaluación del retorno sobre la inversión ROE se puede apreciar que existe una disminución significativa de este indicador entre el 2021 y 2023, debido al incremento de la partida de gasto de ventas; situación que evidencia la ausencia de un modelo de costeo bien definido, producto de las inconsistencias en la gestión financiera y en la gestión operativa.

2.5 Resumen del Capítulo

En este capítulo se analizaron las entrevistas aplicadas a los representantes del área de costos, operaciones, producción y gerente general para diagnosticar la situación actual de la empresa Plumas S.A.C. Se identificaron las situaciones que están afectando el pleno desenvolvimiento en el mercado de la empresa y se presentaron detalles de cada uno de estos problemas para posteriormente, priorizarlos e identificar cuál posee más criticidad. Los cinco problemas determinados tanto por el personal entrevistado como por los miembros del equipo de consultores fueron: no se realizan proyecciones de costos y presupuestos, existen inconsistencias en la gestión financiera y en la gestión operativa, existe una baja comunicación efectiva entre las áreas claves del macroproceso de la empresa, ausencia de un área de gestión de talento humano, y ausencia de una estrategia clara del negocio con objetivos a mediano y a largo plazo. Se analizaron estos problemas considerando los criterios de complejidad y beneficio determinándose que el problema vinculado con las inconsistencias en la gestión financiera y gestión operativa de la empresa es el que tiene mayor criticidad y sobre el cual se debe trabajar para brindarle una solución (Ver Figura 4).

Figura 4

Línea de Tiempo – Diagnóstico Empresarial



Capítulo III: Determinación de Causas del Problema Principal

En este capítulo, se presentan los detalles de cada de las causas que originaron el problema principal de la empresa Plumas S.A.C., asociado con las inconsistencias en la gestión financiera y en la gestión operativa. Fue indispensable utilizar el Diagrama de Ishikawa (Ver Figura 5), para identificar las causas de manera más ordenada para posteriormente seleccionar aquellas que tienen mayor impacto en el problema mencionado mediante la matriz de priorización. Cabe destacar que toda esta metodología aplicada, le permitió al equipo de consultores determinar que es de suma importancia diseñar alternativas de solución para esas causas seleccionadas con el propósito de resolver el problema presente en la organización.

3.1 Metodología DMAIC Utilizada para el Análisis de Problemas

DMAIC es un acrónimo que representa una metodología estructurada utilizada en el ámbito de Six Sigma para definir, medir, analizar, mejorar, y controlar los procesos (Carrillo et al., 2022). Esta metodología permite definir con claridad el problema y los involucrados en él, así como recopilar los datos del problema para comprender mejor su origen y establecer una línea de base y, por último, permite estudiar los datos recolectados para identificar las brechas entre la situación actual y la deseada en la empresa. Como parte de la identificación de las causas raíz del problema presente en la empresa Plumas S.A.C. se empleó como herramienta de análisis hasta la fase de analizar a través del Diagrama de Ishikawa (causa – efecto) usado en sesiones de lluvia de ideas para explorar las posibilidades. Es especialmente útil en entornos donde se busca la excelencia operativa y la reducción de variaciones en los procesos. Resulta relevante indicar que cada letra en DMAIC representa una fase específica del proceso; a continuación, se muestra un desglose de cada fase (Ver Tabla 10).

Figura 5

Diagrama de Ishikawa

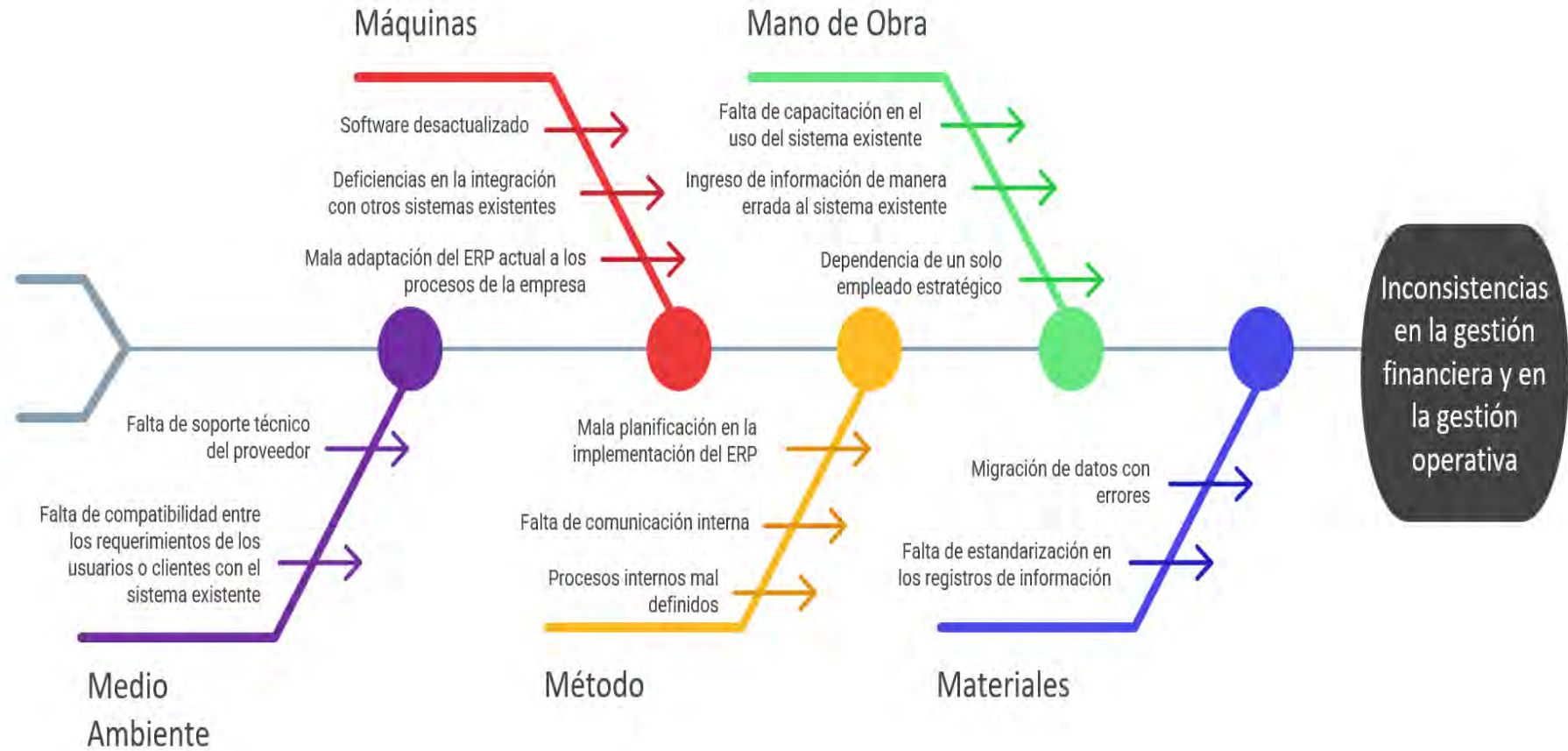


Tabla 10*Metodología DMAIC*

Fase	Descripción
Definir (<i>Define</i>)	Establecer claramente el problema o la oportunidad de mejora. Identificar los objetivos del proyecto. Definir los límites del proceso que se está analizando.
Medir (<i>Measure</i>)	Crear un equipo de proyecto y asignar roles y responsabilidades. Identificar las variables críticas del proceso (CTQs) que afectan la calidad del producto o servicio. Desarrollar un plan de medición para recopilar datos relevantes. Recopilar datos basados en el plan de medición.
Analizar (<i>Analyze</i>)	Analizar y presentar los datos de manera visual. Identificar las posibles causas raíz de los problemas o variaciones en el proceso. Utilizar herramientas estadísticas y de análisis para investigar las relaciones causales. Priorizar las causas identificadas y centrarse en las más significativas. Validar las causas raíz mediante pruebas y análisis adicionales.
Mejorar (<i>Improve</i>)	Desarrollar soluciones potenciales para abordar las causas raíz identificadas. Seleccionar las soluciones más efectivas y prácticas. Implementar las soluciones en el proceso.
Controlar (<i>Control</i>)	Realizar pruebas piloto para asegurar la efectividad de las mejoras. Establecer controles y procedimientos para mantener las mejoras. Monitorear continuamente el proceso para asegurar que se mantenga en control. Implementar sistemas de retroalimentación y ajuste si es necesario. Documentar y comunicar los cambios realizados.

3.1.1 Definir

De acuerdo con la información recopilada durante las entrevistas realizadas al personal de línea de mando de la compañía, se determinó que el problema principal que tiene Plumas S.A.C. está asociado con las inconsistencias en la gestión financiera y en la gestión operativa de la empresa. En gran parte, esto se evidencia por la ausencia de un modelo de costos de producción (absorción, costos variables, ABC, etc.), falta de presupuesto definido y controlado por área, así como la falta de inventarios actualizados y valorizados, entre otros. Cuando se presentan estas inconsistencias se identifica un impacto significativo en la eficiencia operativa, dado que se surgen retrasos en los procesos clave como compras, inventarios y facturación. De acuerdo con el gerente general de la empresa, este problema tiene varias implicaciones: (a) por errores técnicos, ya que el ERP en ocasiones tiene fallos en el software lo que ocasiona imprecisiones en la información; (b) por mala configuración y falta de alineación con los procesos y necesidades del negocio; (c) por problemas de usabilidad, dado que los usuarios comenten errores en el manejo del sistema; y (d) por falta

de integración con otros sistemas de la empresa, lo cual general duplicación de tareas (R. Seminario, comunicación personal, 12 de diciembre de 2024).

3.1.2 Medir

Durante el levantamiento de información, lamentablemente no se encontraron indicadores existentes ni objetivos claros y medibles definidos (KPIs), ya que ni los líderes de las áreas ni la gerencia general o la dirección comercial los tienen definidos. Para el gerente general de la empresa, la mayoría de los procesos que en otras empresas normalmente utilizan indicadores históricos para definir metas, se realizan de manera empírica, siguiendo las indicaciones de la directora general (dueña de la compañía) y de la dirección comercial (R. Seminario, comunicación personal, 12 de diciembre de 2024). Por ejemplo, la gestión de la demanda de productos para consumo directo en las tiendas se realiza de manera directa por indicaciones de la directora comercial, no se utilizan herramientas de cálculo de la demanda o de marketing para definir la cantidad de producción (R. Seminario, comunicación personal, 12 de diciembre de 2024). Tampoco se pudo evidenciar que cuando se diseñan productos nuevos por temporada, estos se producen y se envían a las tiendas mediante un proceso de reposición automática de productos.

En resumen, la dirección comercial define de manera empírica una cantidad de producto por tienda y cada semana se renueva esa cantidad definida, hasta que el producto se reemplaza por otro durante el cambio de temporada. Los productos que se quedan sin vender se trasladan a un almacén externo, que se gestiona a través de la empresa Metrópolis, ahí se almacena hasta que se requiere nuevo espacio, momento en el cual normalmente los productos sin vender pasan a donación (R. Seminario, comunicación personal, 12 de diciembre de 2024). Cuando se presentan estas inconsistencias en la gestión financiera y en la gestión operativa de Plumas S.A.C. se identifica un impacto significativo en la pérdida de

datos, dado que los errores en el registro de información pueden ocasionar problemas financieros y/o pérdida de tiempo.

3.1.3 Analizar

Para esta etapa se utilizó la herramienta de espina de pescado o Diagrama de Ishikawa debido a su utilidad para identificar las causas raíz y su versatilidad de uso en diversos sectores (Suárez & Rodríguez, 2019). Esta herramienta se aplicó bajo el enfoque de las 6M, el cual agrupa los factores de una manera que resulta más fáciles de comprender. En la Figura 5 se puede apreciar el Diagrama de Ishikawa diseñado para la identificación de las causas del problema de la empresa Plumas S.A.C. por parte del equipo de consultores y parte del personal de la mencionada organización.

3.2 Causas Identificadas

3.2.1 Medio Ambiente

Falta de Soporte Técnico del Proveedor del ERP. El soporte técnico se define como personas con conocimientos que ayudan a los usuarios de productos de *software* y *hardware* informático, lo que podría incluir líneas directas, servicios de soporte en línea, mesas de ayuda, faxes, soporte legible por máquina para bases de conocimientos, sistema telefónico de respuesta de voz, control remoto de *software* junto con otros servicios (Alshammari, 2020). Para el gerente general de la empresa, esta situación hace que los errores que pueden surgir en el uso del ERP actual de Plumas S.A.C. tarden demasiado en resolverse, y esto genera retrasos en la gestión de pedidos, inventarios, finanzas, entre otros (R. Seminario, comunicación personal, 12 de diciembre de 2024). Sin este soporte, aparecen problemas en la base de datos o en la integridad de la información; además de que los usuarios no tienen a quién recurrir cuando tienen dudas sobre la herramienta.

Falta de Compatibilidad entre los Requerimientos de los Usuarios o Clientes con el Sistema Existente. Según Gutiérrez et al. (2024) los usuarios finales del sistema deben

interactuar con el *software* entendiendo cómo se enlazan las tareas con el contexto, las tecnologías de información y los ámbitos en los cuales se usan. De acuerdo con el gerente general de la empresa, esta situación provoca en Plumas S.A.C. que el ERP no esté alineado con las necesidades de los usuarios, y por este motivo, en ocasiones recurren a soluciones manuales u otros sistemas alternos generando duplicidad de esfuerzos (R. Seminario, comunicación personal, 12 de diciembre de 2024). Esta falta de compatibilidad dificulta la interacción entre los módulos y provoca errores de ingreso de datos por parte de los usuarios; por lo que aparecen inconsistencias en la gestión financiera y en la gestión operativa.

3.2.2 Método

Mala Planificación en la Implementación del ERP. De acuerdo con Hoffmann (2023) cuando existe dificultad al momento de implementar un ERP se ve afectada la inversión y el esfuerzo del talento humano en la incorporación de las tecnologías, por lo que es crucial que integre una serie de puntos, para mejorar el aprendizaje de las tareas diarias y los mecanismos para la gestión de los procesos de la empresa. Del mismo modo, Govea (2021) enfatizó que la implementación de un ERP implica realizar previamente una planificación a través del diagnóstico y evaluación de opciones, así como el soporte brindado por la empresa proveedora. En este caso, según el gerente general de Plumas S.A.C., en la empresa no se ha dado una integración entre la cultura organizacional y el estilo de gerencia para sustentar las funciones indispensables del ERP actual (R. Seminario, comunicación personal, 12 de diciembre de 2024).

Falta de Comunicación Interna. Se debe destacar que este tipo de comunicación se asocia con el intercambio de información que se da dentro de la empresa permitiendo que se distribuya la información y se construyan relaciones entre los líderes y los empleados (Montes et al., 2022). De manera que cuando esto no sucede en Plumas S.A.C., se dificulta la coordinación y eficiencia en la empresa porque la información no llega clara y

oportunamente a los empleados. Para el gerente general de la empresa, esta situación también afecta la resolución de problemas porque como la comunicación interna no es la adecuada, los problemas no se detectan a tiempo y aparecen más conflictos internos perjudicando la colaboración o trabajo en equipo (R. Seminario, comunicación personal, 12 de diciembre de 2024).

Procesos Internos Mal Definidos. Para Malinova et al. (2022) un proceso consta de actividades, eventos y decisiones realizadas por actores para satisfacer las necesidades del cliente; por lo que cambian con el tiempo de dos maneras: porque las personas interactúan con ellos y, por la intervención de la dirección, ya sea para resolver problemas o aprovechar oportunidades. De acuerdo con el gerente de la empresa, esta situación provoca en Plumas S.A.C. errores frecuentes y confusión en los empleados, lo que aumenta la pérdida de tiempo y la generación de cuellos de botellas (R. Seminario, comunicación personal, 12 de diciembre de 2024). Cuando los procesos están mal definidos, existe mucha ambigüedad en la empresa y generalmente, hay tareas que quedan sin hacer o se producen ineficiencias y fallas en la ejecución de estas.

3.2.3 Materiales

Migración de Datos con Errores. Según Azeroual & Jha (2021) cuando se tienen unos datos completos, correctos y limpios no solo reducen el coste, la complejidad y el riesgo del cambio, sino que también suponen una buena base para decisiones empresariales rápidas y estratégicas y, por tanto, son una base esencial para los dinámicos procesos empresariales actuales. Según el gerente general de Plumas S.A.C. cuando se da una migración de datos con errores en la empresa surgen problemas que impactan en las operaciones y en las decisiones de los líderes (R. Seminario, comunicación personal, 12 de diciembre de 2024). Entre estas situaciones están: la pérdida de la información, las inconsistencias en las bases de datos que dificulta la integración de la información con otros sistemas, los costos adicionales para

realizar la corrección de los errores, y la pérdida de ingresos si los errores se vinculan con las ventas (R. Seminario, comunicación personal, 12 de diciembre de 2024). Estos errores humanos en la carga de datos afectan la transformación de datos porque los formatos que deben llenar las áreas de la empresa son incorrectos.

Falta de Estandarización en los Registros de Información. Cuando en una empresa los sistemas son heredados o no llevan una estandarización en los registros de información, suelen tener una serie de fuentes de datos heterogéneas diseñadas con diferentes herramientas de modelado de datos o su interpretación bajo diversas semánticas y esto requiere una comprensión profunda de las fuentes de datos antiguas y pueden contener datos inexactos, incompletos, duplicados o inconsistentes (Abdou, 2021). De acuerdo con el gerente general de Plumas S.A.C., esta situación provoca la presencia de errores y datos inconsistentes, lo cual dificulta la comparación de datos, el análisis fiable y la mejor toma de decisiones (R. Seminario, comunicación personal, 12 de diciembre de 2024). Otro aspecto a destacar es la falta de trazabilidad y errores en los registros, situación que genera inconvenientes y ocasiona riesgos de incumplimiento o de sanciones. Por último, esta falta de estandarización de cierto modo obstaculiza la automatización y el uso de herramientas tecnológicas en la integración de los datos.

3.2.4 Máquinas

Software Desactualizado. De acuerdo con Guerra & Niño (2023) el *software* desactualizado en una empresa es una consecuencia de la falta de rápida actualización tecnológica, lo cual dificulta el análisis de las tendencias del mercado, la psicología del consumidor y la compatibilidad de formatos en la integración de los sistemas manejados por las áreas de la empresa. Una de las consecuencias más representativas de esta situación es el riesgo de filtración de datos sensibles y la pérdida de confianza de los clientes y/o de los socios de la empresa. Según el gerente general de Plumas S.A.C., esta situación está

provocando fallas en el rendimiento porque el *software* es más lento e ineficiente ocasionando errores e incompatibilidades, y en muchos casos, se recurre a las soluciones manuales (R. Seminario, comunicación personal, 12 de diciembre de 2024). Tener el *software* desactualizado puede ocasionar un mayor gasto en soporte técnico y reparaciones y que los datos estén desactualizados o inexactos dificultando la planificación estratégica y la toma de decisiones.

Deficiencias en la Integración con otros Sistemas Existentes. Se debe contar con que cada área de la empresa mantenga una comunicación fluida y acertada para tener un mejor control que facilite la toma de decisiones, las cuales están respaldadas por información correcta y exacta (Infantes & Moquillaza, 2021). Esta situación puede provocar que los datos estén dispersos y no hay sincronización entre los sistemas; además de que sea muy difícil tener una visión unificada del negocio. Para el gerente general de Plumas S.A.C., cuando no se integran los sistemas, se presentan errores y discrepancias en los datos y no se puede tener una actualización de datos en tiempo real, lo cual representa un riesgo para tomar decisiones tomando información incorrecta o desactualizada (R. Seminario, comunicación personal, 12 de diciembre de 2024). Estas deficiencias también ocasionan fallos en la comunicación entre los sistemas y una pérdida de tiempo del personal, quien se debe dedicar a corregir errores o ingresos datos de manera manual.

Mala Adaptación del ERP Actual a los Procesos de la Empresa. Para reducir la brecha entre las reglas predefinidas de un sistema ERP y los procesos y prácticas organizacionales, se deben personalizar o adaptar mediante la implementación de diferentes modificaciones del sistema proporcionando una funcionalidad mejorada, una mayor calidad del usuario y beneficios para estos (Hustand & Stensholt, 2023). En Plumas S.A.C. esta mala adaptación del ERP está provocando que los procesos sean más lentos y se dé una mayor probabilidad de errores, además de la pérdida de tiempo en tratar de adaptar el trabajo al

sistema. Según el gerente general de la empresa, esta situación ocasiona que se presenten registros duplicados, no se originen reportes confiables en tiempo real y se afecte la planificación y cumplimiento de compromisos (R. Seminario, comunicación personal, 12 de diciembre de 2024). Finalmente, esta mala adaptación del ERP afecta a escalabilidad de negocio porque representa una barrera de expansión de las operaciones o de adaptación de cambios en el mercado.

3.2.5 Mano de Obra

Falta de Capacitación en el Uso del Sistema Existente. La capacitación permite que el personal adquiera las habilidades para el uso de los sistemas y representa un componente necesario para cumplir con los objetivos estratégicos de las empresas (Báez & Ábrego, 2022). Cuando no hay capacitación en el uso del sistema, el personal puede tener errores frecuentes como el registro incorrecto de los datos, los procesos sean mal ejecutados o exista duplicidad de información relevante. De acuerdo con el gerente general de Plumas S.A.C., esta falta de capacitación está provocando que el personal tarde más en realizar las tareas o actividades asignadas porque desconocen el sistema y esto genera retrasos en los procesos (R. Seminario, comunicación personal, 12 de diciembre de 2024). Por último, es fundamental indicar que esta situación hace que surja la dependencia de personal con mayor experiencia en el sistema y que sepa resolver problemas tecnológicos.

Ingreso de Información de Manera Errada al Sistema Existente. Para Sau et al. (2024) desde la perspectiva de la calidad de los datos, una de las preocupaciones durante el ingreso de datos son los valores introducidos erróneamente o las anomalías, por lo que una de las tareas más difíciles es descubrir esos errores y en una encuesta pequeña, se puede examinar cada punto de datos para verificar su exactitud, pero en el caso de una encuesta a gran escala, es prácticamente imposible verificar cada punto de datos manualmente. Cuando se ingresan los datos erradamente, se afecta la toma de decisiones y se hace muy difícil

evaluar el desempeño del negocio porque no se conoce la realidad precisa. Para el gerente general de la empresa, esta situación ocasiona: la pérdida de dinero por pagos duplicado, los errores de facturación, los problemas en los niveles de *stock*, los problemas en la entrega de los productos, el tiempo perdido en la corrección de errores, la sobrecarga de trabajo para el personal, y las posibles multas o sanciones por errores en informes de las áreas de la empresa (R. Seminario, comunicación personal, 12 de diciembre de 2024).

Dependencia de un Solo Empleado Estratégico. La dependencia de un empleado para un proceso estratégico único en una empresa puede percibirse como la causa de una disminución del valor del capital intelectual y un factor que aumenta el riesgo de deterioro del desempeño de la empresa y una disminución del valor de sus acciones (Byrka et al., 2020). Esta situación se vincula con un riesgo de interrupción operativa, dado que en caso de que se ausente este empleado estratégico, se generaría un vacío complicado de cubrir y algunos de los procesos críticos quedan detenidos, lo cual afecta la productividad de la empresa. Según el gerente general de la empresa, la dependencia de este empleado estratégico hace que sea muy difícil delegar, motivo por el cual se genera una sobrecarga de trabajo en el empleado con respecto a las tareas críticas y esto puede provocar agotamiento, cansancio o estrés laboral (R. Seminario, comunicación personal, 12 de diciembre de 2024).

3.3 Matriz de Priorización de Causas Raíz

El criterio de factibilidad se trata de qué tan viable es el trabajar la causa y solucionarla a través de los recursos de la empresa; por este motivo, en concordancia entre los miembros del equipo de consultores y los representantes de la empresa Plumas S.A.C. se asumieron los siguientes valores: Entre 1 y 5, donde 1 representa la causa que tiene menor grado de dificultad a solucionar y 5 representa la causa que tiene mayor grado de dificultad a solucionar. El criterio de beneficio se trata de qué tan favorable es abordar y solucionar la causa del problema de la empresa a través de un plan de acción; por este motivo, en

concordancia entre los miembros del equipo de consultores y los representantes de la empresa Plumas S.A.C. se asumieron los siguientes valores: Entre 1 y 5, donde 1 representa la causa que tiene menor grado de beneficio si se soluciona y 5 representa la causa que tiene mayor grado de beneficio si se soluciona. A través de la Matriz de Priorización Causa-Raíz se pudo determinar cuál de las causas identificadas que ocasionan el problema de las inconsistencias en la gestión financieras y en la gestión operativa es el que tiene mayor resultado, al sumar la factibilidad y el beneficio de cada una de ellas. En este análisis se acordó considerar las causas que tienen mayor impacto en el problema de la empresa Plumas S.A.C., con un resultado igual o mayor a ocho puntos y sobre las cuales se deben diseñar alternativas de solución. Estas causas se presentan en la Tabla 11 y son las siguientes: mala planificación en la implementación del ERP; falta de comunicación interna; procesos internos mal definidos; falta de estandarización en los registros de información; *software* desactualizado; mala adaptación del ERP actual a los procesos de la empresa; y falta de capacitación en el uso del sistema existente.

Tabla 11

Matriz de Priorización Causa-Raíz del Problema

Causa	Factibilidad	Beneficio	Resultado
1. Falta de soporte técnico del proveedor	3	4	7
2. Falta de compatibilidad entre los requerimientos de los usuarios o clientes con el sistema existente	3	4	7
3. Mala planificación en la implementación del ERP	4	4	8
4. Falta de comunicación interna	4	5	9
5. Procesos internos mal definidos	3	5	8
6. Migración de datos con errores	4	3	7
7. Falta de estandarización en los registros de información	4	5	9
8. <i>Software</i> desactualizado	4	5	9
9. Deficiencias en la integración con otros sistemas existentes	4	3	7
10. Mala adaptación del ERP actual a los procesos de la empresa	4	5	9
11. Falta de capacitación en el uso del sistema existente	4	5	9
12. Ingreso de información de manera errada al sistema existente	2	4	6
13. Dependencia de un solo empleado estratégico	3	4	7

3.4 Resumen del Capítulo

En este capítulo se identificaron a través del Diagrama de Ishikawa 13 causas que ocasionan el problema de las inconsistencias en la gestión financiera y en la gestión operativa (Ver Figura 6). Se presentaron los detalles que describen a cada una de estas causas y a través de la matriz de priorización, se determinaron que las que mayor impacto tienen sobre la situación de la empresa se deben considerar para solucionarlas. Estas causas se asocian a la desactualización del *software*, a la falta de capacitación en el uso del *software*, a los procesos mal definidos y a la comunicación inadecuada entre las áreas. La existencia de las inconsistencias en la gestión financiera y operativa se producen principalmente por errores técnicos que provocan dificultades para acceder a los datos y a las funcionalidades del sistema, conexiones incorrectas, datos erróneos o incluso pérdida de información clave. En ocasiones, no se sincroniza adecuadamente con otros sistemas internos, lo cual genera descoordinación entre los departamentos de Plumas S.A.C., quienes reciben datos desactualizados y ello afecta sus procesos de toma de decisiones.

Figura 6

Línea de Tiempo – Causas del Problema



Capítulo IV: Alternativas de Solución

En este capítulo se describen las alternativas de solución formuladas por el grupo de consultores considerando las causas que ocasionan el problema central de la empresa Plumas S.A.C., el cual se asocia con las inconsistencias en la gestión financiera y en la gestión operativa. Para el diseño de las alternativas se asumieron las causas que resultaron con mayor ponderación de la Matriz de Priorización Causa-Raíz del Problema (Ver Tabla 11) y se determinaron aquellas que mejorarían el uso del *software* en la empresa. Para proponer las alternativas de solución al problema de la empresa Plumas S.A.C., se ejecutó una minuciosa evaluación de la información presentada en el análisis interno y externo de la empresa para mejorar la comunicación entre las áreas de la organización. Por último, se realizó una evaluación de las alternativas propuestas con el objetivo de identificar cuáles se pueden aplicar en la mencionada empresa para solucionar el problema actual.

4.1 Alternativas de Solución Identificadas

En la Tabla 12 se presenta la relación entre las principales causas identificadas en el Diagrama de Ishikawa y la Matriz de Priorización Causa-Raíz del Problema con las soluciones propuestas por el equipo de consultores para resolver las inconsistencias en la gestión financiera y en la gestión operativa. En el Diagrama de Ishikawa se consideraron cinco criterios (medio ambiente, método, materiales, máquinas, y mano de obra) y de la Matriz de Priorización Causa-Raíz del Problema se tomaron en cuenta las causas con un resultado de 9, es decir, las que mayor ponderación obtuvieron. Para el diseño de las alternativas de solución, se asumieron aspectos de relevancia como la mejora en la toma de decisiones, la mejora en la eficiencia operativa, la mejora en la comunicación entre áreas, y la mejora en el compromiso organizacional en Plumas S.A.C.

Lo que significa que para la identificación de las alternativas de solución al problema central de Plumas S.A.C. se asumieron las cinco causas con un valor de 9 puntos de la Matriz

de Priorización Causa-Raíz del Problema, es decir, se abordaron esas causas específicas de acuerdo a cada criterio del Diagrama de Ishikawa. Si el criterio era mano de obra, y la causa se vincula con la falta de capacitación, la solución tendría que ser la implementación de un programa de capacitación continuo y exhaustivo. Si el criterio era método, y la causa se vincula con la comunicación interna, la solución tendría que ser la implementación de un plan que simplifique el proceso comunicativo. Si el criterio era materiales, y la causa se vincula con los registros de información, la solución tendría que ser mejorar los controles internos a través de la implementación de un plan de estandarización. Si el criterio era de máquinas, y la causa se vincula con el *software* ERP, la solución tendría que ser la implementación de un nuevo ERP que mejore las incompatibilidades con otros sistemas, que no presente errores técnicos, errores de configuración, errores por rendimiento, errores de procesos lógicos, y errores de sincronización o actualización.

Tabla 12

Presentación de Alternativas de Solución al Problema Principal

Criterio	Causa	Solución
Método	Falta de comunicación interna	Implementación de un plan de comunicación interna
Materiales	Falta de estandarización en los registros de información	Implementación de un plan de estandarización de registros de información
Máquinas	<i>Software</i> desactualizado	Implementación de un nuevo ERP en la empresa
Máquinas	Mala adaptación del ERP actual a los procesos de la empresa	Implementación de un nuevo ERP en la empresa
Mano de Obra	Falta de capacitación en el uso del sistema existente	Capacitación en el uso del nuevo ERP de la empresa

4.1.1 Alternativa de Solución 1: Implementación de un Plan de Comunicación Interna

Se propone que en la empresa Plumas S.A.C. se desarrolle un diagnóstico preliminar sobre la situación interna que se presenta actualmente considerando los problemas de comunicación en las diferentes áreas, así como los medios que usa el personal para comunicarse y la aplicación de herramientas para conocer si la comunicación se da de manera fluida o, por el contrario, identificar las fallas de este proceso (ver Apéndice D). Una vez ejecutado el diagnóstico preliminar, se procede a diseñar los objetivos del plan de

comunicación interna para la empresa Plumas S.A.C. y se segmenta el público interno por áreas y cargos para definir el mensaje del plan. Posteriormente, se seleccionan los medios que se recomiendan usar para tener un mayor alcance del plan, y se identifican los responsables de implementar el plan de comunicación interna. Se procede a establecer los tiempos de dicha implementación y los indicadores de evaluación para medir la efectividad del plan.

4.1.2 Alternativa 2: Implementación de un Plan de Estandarización de Registros de Información

Se propone que en la empresa Plumas S.A.C. se desarrolle un diagnóstico preliminar para conocer la manera cómo se están registrando los datos actualmente y las herramientas que se están usando para ello. Luego, se deben definir los objetivos del plan de estandarización de registros de información e identificar aquellos datos críticos y sensibles de resguardar. Se procede a diseñar los formatos estandarizados usando formularios digitales y se establecen los responsables de la implementación de este plan. En esta etapa, se continúa con la capacitación del personal en función al uso de los formatos y procesos estandarizados a través de protocolos de registros y talleres prácticos. Se pasa a la etapa de implementación por fases y se establecen las maneras para monitorear el cumplimiento del plan de estandarización de registros de información en la empresa Plumas S.A.C.

4.1.3 Alternativa 3: Implementación de un Nuevo ERP en la Empresa

Se propone la adquisición del ERP Odoó que integra los procesos de las distintas áreas de la empresa como es compras, inventarios, producción y ventas, dado que actualmente el área financiera y contable de Plumas S.A.C. está tercerizada por un estudio contable. Es un ERP de código abierto alojado en la nube que se adapta fácilmente a las necesidades de los usuarios y a las de empresa. Para implementar el nuevo ERP en Plumas S.A.C. se deberá iniciar con la evaluación de las necesidades con respecto a los procesos, las áreas y los objetivos que desea alcanzar la empresa con el nuevo ERP. Una vez seleccionado

el ERP Odoo por la facilidad de uso y adaptación a las necesidades de la empresa, se creará un equipo de trabajo para planificar la implementación considerando un cronograma, los recursos asignados, la gestión de riesgos, entre otros aspectos. Se procede a mapear los procesos que la empresa desarrolla en la actualidad para rediseñarlos y alinearlos con el nuevo ERP, y para ello se deberán definir flujos de trabajo y estándares de personalización.

Posteriormente, se deberá emplear la migración de datos e importación segura al nuevo ERP, así como el ajuste, configuración y personalización de alguno de los módulos, en caso de ser necesario. Luego, se deberá pasar a la fase de la formación o capacitación de los usuarios y administradores a través de manuales, y talleres prácticos sobre el uso del nuevo ERP. Una vez terminada la capacitación, se pasan a hacer pruebas y corregir algún error antes del lanzamiento final. Finalmente, se deberá poner en marcha la implementación del nuevo ERP en las áreas de la empresa y establecer cada tres meses el soporte post - implementación para la corrección de errores y apoyo a los usuarios. Esta implementación ayudará a Plumas S.A.C. a mejorar sus procesos, registros por área e integración de información, desde la cotización de un proyecto, insumos requeridos, costos de producción directos e indirectos, almacenamiento y entrega final al cliente; además de generar reportes y proyecciones que ayudarán a la gerencia a tomar mejores decisiones.

4.1.4 Alternativa 4: Capacitación en el Uso del Nuevo ERP de la Empresa

Se propone capacitar a los usuarios del nuevo ERP, por lo que se debe identificar las áreas que lo usarán y los módulos que integran el ERP; para luego, diseñar el plan de capacitación compuesto por objetivos, cronograma, métodos y recursos necesarios. Se procede a segmentar los usuarios en finales, claves, soporte, y supervisores. Luego, se pasa a la fase de la formación práctica y personalizada mediante talleres prácticos y simulaciones dentro del nuevo ERP y se diseñan manuales o tutoriales de uso y de preguntas frecuentes. Finalmente, se realiza la medición y retroalimentación aplicando encuestas post –

capacitación para determinar brechas de conocimiento o ajustar contenidos de la capacitación en caso de ser necesario, considerando que el ERP Odoo representa una solución tecnológica porque se encarga de administrar y optimizar los procesos de la empresa y a que las áreas se mantengan comunicadas, así como mejorar las decisiones basadas en datos estadísticos.

4.2 Evaluación de Alternativas de Solución

Para seleccionar la mejor alternativa de solución se decidió aplicar la herramienta de matriz de evaluación de alternativas de solución, la cual pondera cada opción considerando los siguientes criterios: costo de implementación; tiempo de implementación; impacto en la empresa; e impacto en el personal (Ver Tabla 13). En una reunión realizada entre el grupo de consultores y los representantes de la empresa Plumas S.A.C. se acordó evaluar cada alternativa de solución usando una escala que va del 1 al 5, siendo 1 el valor más bajo y 5 el valor más alto, analizando cómo cada alternativa cumple con cada criterio. En relación al peso de cada alternativa se consideró más importante el impacto positivo que esta genere a corto plazo para la empresa y para los usuarios.

Tabla 13

Matriz de Evaluación de Alternativas de Solución para Plumas S.A.C.

Criterio	Peso	Alternativa 1	Alternativa 2	Alternativa 3	Alternativa 4
Costo: Inversión que se requiere para implementar la solución escogida	10%	2	2	5	3
Tiempo: Plazo estimado para obtener resultados	10%	2	3	4	2
Impacto: Posibilidad de ofrecer una solución de manera positiva	40%	4	4	5	5
Eficiencia: Posibilidad de ofrecer solución totalmente y no parcialmente	40%	5	5	5	5
Total	100%	4.0	4.1	4.9	4.5

4.3 Solución Propuesta

Después de evaluar las alternativas presentadas en la Tabla 13, se determinó que el promedio las alternativas de solución en conjunto alcanzan una calificación de 4.375 puntos

considerando una escala de 1 a 5. Este resultado representa que las opciones formuladas por el grupo de consultores son las más idóneas para resolver el problema de las inconsistencias en la gestión financiera y en la gestión operativa. Este problema se considera complejo y posee un impacto significativo en todas las áreas de la empresa Plumas S.A.C., por lo que resulta fundamental que se desplieguen las cuatro alternativas de solución propuestas en diferentes etapas de tiempo y prioridad. En función a ello, se contempla la viabilidad de implementación según lo presentado en la Tabla 14.

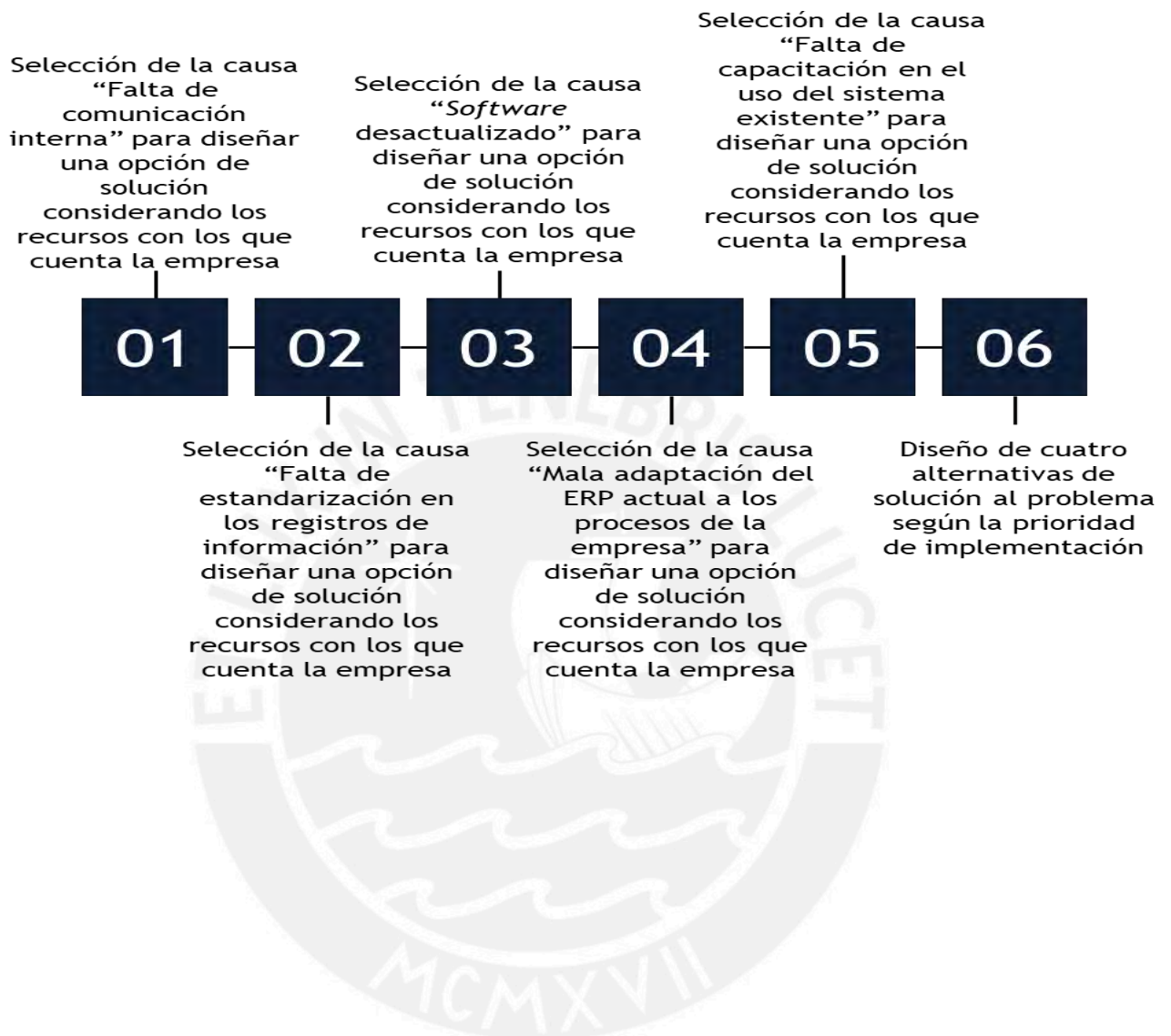
Tabla 14

Etapas de Implementación de las Alternativas de Solución al Problema de Plumas S.A.C.

Alternativa	Resultado	Orden de prioridad	Etapas de implementación
Alternativa 1	4.0	1	Implementación inmediata / Alta prioridad
Alternativa 2	4.1	2	Implementación inmediata / Alta prioridad
Alternativa 3	4.9	3	Implementación a mediano plazo / Mediana prioridad
Alternativa 4	4.5	4	Implementación a mediano plazo / Mediana prioridad

4.4 Resumen del Capítulo

En este capítulo se detallaron las siguientes cuatro alternativas de solución al problema de las inconsistencias en la gestión financiera y en la gestión operativa y se le dio respuesta a las principales causas que ocasionan el mencionado problema: la implementación de un plan de comunicación interna, la implementación de un plan de estandarización de registros de información, la implementación de un nuevo ERP en la empresa, y la capacitación en el uso del nuevo ERP de la empresa. Las cuatro alternativas se evaluaron según los criterios de costo de implementación, tiempo de implementación, impacto en la empresa e impacto en los usuarios. Se consideró que, debido a la complejidad del problema, es preciso aplicar las cuatro alternativas para solucionarlo y darle respuesta a la situación actual de la empresa Plumas S.A.C. (Ver Figura 7).

Figura 7*Línea de Tiempo – Alternativas de Solución*

Capítulo V: Plan de Implementación

En este capítulo se destacan las actividades que se deben desarrollar en la implementación del plan propuesto para solucionar el problema de la empresa Plumas S.A.C., el cual se relaciona con las inconsistencias en la gestión financiera y en la gestión operativa. También se presenta el cálculo del presupuesto estimado considerando cada una de las fases del plan indispensables para poner en marcha la implementación de la solución. Por último, se muestran aquellos factores claves de éxito, ya sean los habilitadores como de riesgos. En la Figura 8 se puede apreciar el Diagrama Gantt elaborado tomando en cuenta el tiempo de duración de las actividades del plan de implementación de solución.

5.1 Actividades

5.1.1 Fase 1 del Plan: Implementación de un Plan de Comunicación Interna

A continuación, se presentan las actividades que se deben ejecutar para la implementación del plan de comunicación interna en la empresa Plumas S.A.C. en esta primera fase (Ver Tabla 15).

Tabla 15

Actividades de la Implementación de un Plan de Comunicación Interna

No.	Actividad
1	Diagnosticar preliminarmente la situación interna que se presenta actualmente.
2	Identificar los problemas de comunicación en las diferentes áreas de la empresa.
3	Identificar los medios que usa el personal para comunicarse.
4	Diseñar los objetivos del plan de comunicación interna para la empresa.
5	Segmentar el público interno por áreas y cargos.
6	Definir el mensaje del plan.
7	Seleccionar los medios que se recomiendan usar para tener un mayor alcance del plan.
8	Identificar los responsables de implementar el plan de comunicación interna.
9	Establecer los tiempos de la implementación.
10	Establecer los indicadores de evaluación para medir la efectividad del plan.

Figura 8

Diagrama Gantt del Plan de Implementación de la Solución

Fase	Actividades	Responsables	Semanas	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
Fase 1 del Plan: Implementación de un plan de comunicación interna	<p>Diagnosticar preliminarmente la situación interna que se presenta actualmente.</p> <p>Identificar los problemas de comunicación en las diferentes áreas de la empresa.</p> <p>Identificar los medios que usa el personal para comunicarse.</p> <p>Diseñar los objetivos del plan de comunicación interna para la empresa.</p> <p>Segmentar el público interno por áreas y cargos.</p> <p>Definir el mensaje del plan.</p> <p>Seleccionar los medios que se recomiendan usar para tener un mayor alcance del plan.</p> <p>Identificar los responsables de implementar el plan de comunicación interna.</p> <p>Establecer los tiempos de la implementación.</p> <p>Establecer los indicadores de evaluación para medir la efectividad del plan.</p>	<p>Área de talento humano</p> <p>Gerencia General</p>																									
Fase 2 del Plan: Implementación de un plan de estandarización de registros de información	<p>Diagnosticar preliminarmente la manera cómo se están registrando los datos actualmente en la empresa.</p> <p>Identificar las herramientas que se están usando registrar los datos actualmente en la empresa</p> <p>Definir los objetivos del plan de estandarización de registros de información.</p> <p>Identificar aquellos datos críticos y sensibles de resguardar.</p> <p>Diseñar los formatos estandarizados usando formularios digitales.</p> <p>Establecer los responsables de la implementación del plan.</p> <p>Capacitar al personal sobre el uso de los formatos y procesos estandarizados a través de protocolos de registros y talleres prácticos.</p> <p>Implementar por fases el plan.</p> <p>Establecer las maneras para monitorear el cumplimiento del plan de estandarización de registros de información en la empresa.</p>	<p>Área de talento humano</p> <p>Gerencia General</p> <p>Jefe de operaciones</p> <p>Jefe de producción</p>																									
Fase 3 del Plan: Implementación de un nuevo ERP en la empresa	<p>Adquirir el ERP Odoo que integra los procesos de las distintas áreas de la empresa como es compras, inventarios, producción y ventas.</p> <p>Evaluar las necesidades con respecto a los procesos, las áreas y los objetivos que desea alcanzar la empresa con el nuevo ERP.</p> <p>Crear un equipo de trabajo para planificar la implementación considerando un cronograma, los recursos asignados, la gestión de riesgos, entre otros aspectos.</p> <p>Mapear los procesos que la empresa desarrolla en la actualidad para rediseñarlos y alinearlos con el nuevo ERP.</p> <p>Definir flujos de trabajo y estándares de personalización.</p> <p>Emplear la migración de datos e importación segura al nuevo ERP, así como el ajuste, configuración y personalización de alguno de los módulos.</p> <p>Formar y capacitar a los usuarios y administradores a través de manuales, y talleres prácticos sobre el uso del nuevo ERP.</p> <p>Aplicar pruebas y corregir algún error antes del lanzamiento final.</p> <p>Implementar el nuevo ERP en las áreas de la empresa.</p> <p>Establecer cada tres meses el soporte post - implementación para la corrección de errores y apoyo a los usuarios.</p>	<p>Área de talento humano</p> <p>Gerencia General</p> <p>Jefe de operaciones</p> <p>Jefe de producción</p>																									
Fase 4 del Plan: Capacitación en el uso del nuevo ERP de la empresa	<p>Identificar las áreas que usarán el nuevo ERP.</p> <p>Diseñar el plan de capacitación compuesto por objetivos, cronograma, métodos y recursos necesarios.</p> <p>Segmentar los usuarios en finales, claves, soporte, y supervisores.</p> <p>Capacitar a los usuarios del nuevo ERP mediante talleres prácticos y simulaciones dentro del ERP.</p> <p>Diseñar manuales o tutoriales de uso y de preguntas frecuentes.</p> <p>Realizar la medición y retroalimentación aplicando encuestas post – capacitación para determinar brechas de conocimiento o ajustar contenidos de la capacitación en caso de ser necesario.</p>	<p>Área de talento humano</p> <p>Gerencia General</p>																									

5.1.2 Fase 2 del Plan: Implementación de un Plan de Estandarización de Registros de Información

A continuación, se presentan las actividades que se deben ejecutar para la implementación del plan de comunicación interna en la empresa Plumas S.A.C. en esta segunda fase (Ver Tabla 16).

Tabla 16

Actividades de la Implementación de un Plan de Estandarización de Registros de Información

No.	Actividad
1	Diagnosticar preliminarmente la manera cómo se están registrando los datos actualmente en la empresa.
2	Identificar las herramientas que se están usando registrar los datos actualmente en la empresa.
3	Definir los objetivos del plan de estandarización de registros de información.
4	Identificar aquellos datos críticos y sensibles de resguardar.
5	Diseñar los formatos estandarizados usando formularios digitales.
6	Establecer los responsables de la implementación del plan.
7	Capacitar al personal sobre el uso de los formatos y procesos estandarizados a través de protocolos de registros y talleres prácticos.
8	Implementar por fases el plan.
9	Establecer las maneras para monitorear el cumplimiento del plan de estandarización de registros de información en la empresa.

5.1.3 Fase 3 del Plan: Implementación de un Nuevo ERP en la Empresa

A continuación, se presentan las actividades que se deben ejecutar para la implementación del plan de comunicación interna en la empresa Plumas S.A.C. en esta tercera fase (Ver Tabla 17).

Tabla 17

Actividades de la Implementación de un Nuevo ERP en la Empresa

No.	Actividad
1	Adquirir el ERP Odoos que integra los procesos de las distintas áreas de la empresa como es compras, inventarios, producción y ventas.
2	Evaluar las necesidades con respecto a los procesos, las áreas y los objetivos que desea alcanzar la empresa con el nuevo ERP.
3	Crear un equipo de trabajo para planificar la implementación considerando un cronograma, los recursos asignados, la gestión de riesgos, entre otros aspectos.
4	Mapear los procesos que la empresa desarrolla en la actualidad para rediseñarlos y alinearlos con el nuevo ERP.
5	Definir flujos de trabajo y estándares de personalización.
6	Emplear la migración de datos e importación segura al nuevo ERP, así como el ajuste, configuración y personalización de alguno de los módulos.
7	Formar y capacitar a los usuarios y administradores a través de manuales, y talleres prácticos sobre el uso del nuevo ERP.
8	Aplicar pruebas y corregir algún error antes del lanzamiento final.
9	Implementar el nuevo ERP en las áreas de la empresa.
10	Establecer cada tres meses el soporte post - implementación para la corrección de errores y apoyo a los usuarios.

5.1.4 Fase 4 del Plan: Capacitación en el Uso del Nuevo ERP de la Empresa

A continuación, se presentan las actividades que se deben ejecutar para la implementación del plan de comunicación interna en la empresa Plumas S.A.C. en esta cuarta fase (Ver Tabla 18).

Tabla 18

Actividades de la Capacitación en el Uso del Nuevo ERP de la Empresa

No.	Actividad
1	Identificar las áreas que usarán el nuevo ERP.
2	Diseñar el plan de capacitación compuesto por objetivos, cronograma, métodos y recursos necesarios.
3	Segmentar los usuarios en finales, claves, soporte, y supervisores.
4	Capacitar a los usuarios del nuevo ERP mediante talleres prácticos y simulaciones dentro del ERP.
5	Diseñar manuales o tutoriales de uso y de preguntas frecuentes.
6	Realizar la medición y retroalimentación aplicando encuestas post – capacitación para determinar brechas de conocimiento o ajustar contenidos de la capacitación en caso de ser necesario.

5.2 Presupuesto

En la Tabla 19 se presenta el cálculo del presupuesto estimado que se requiere para que la empresa Plumas S.A.C. pueda ejecutar cada una de las cuatro fases del plan de implementación propuesto por el equipo de consultores para resolver el problema de las inconsistencias en la gestión financiera y en la gestión operativa. Se consideró un monto de 60 S/ por hora trabajada y se distribuyó de la siguiente manera tomando en cuenta el Diagrama Gantt diseñado por el equipo de consultores: Para la Fase 1 del plan, un total de 160 horas a un costo de 60 S/ cada hora; para la Fase 2 del plan, un total de 160 horas a un costo de 60 S/ cada hora y a un costo de 120 S/ cada hora para el tema de la capacitación; para la Fase 3 del plan, un total de 320 horas a un costo de 60S/ cada hora; y para la Fase 4 del plan, un total de 160 horas a un costo de 60 S/ cada hora y a un costo de 120 S/ cada hora para el tema de la capacitación. Se determinó que para poner en marcha el plan de implementación propuesto por el equipo de consultores como resultado del *business consulting* en la empresa Plumas S.A.C. se requiere un total de S/86,400.

Tabla 19*Presupuesto Estimado*

No.	Alternativa	Costo (S/)
1.	Implementación de un plan de comunicación interna	9,600
2.	Implementación de un plan de estandarización de registros de información	28,800
3.	Implementación de un nuevo ERP en la empresa	19,200
4.	Capacitación en el uso del nuevo ERP de la empresa	28,800
Total		86,400

5.3 Factores Clave para el Éxito de la Implementación**5.3.1 Factores Habilitadores**

Los factores habilitadores hacen que se implemente con éxito el plan propuesto por el equipo de consultores en la empresa Plumas S.A.C., y se describen a continuación: El primer de ellos se refiere a la disposición de la gerencia de la organización para ejecutar cada una de las cuatro fases del plan para mejorar la gestión de datos y el uso de un ERP. El segundo de ellos, se refiere al compromiso de las áreas involucradas en los cambios por el nuevo ERP en la empresa. El tercer factor se relaciona con la asignación de responsabilidades para el desarrollo de cada una de las fases del plan de implementación propuesto, el cuarto factor es la armonía para trabajar en equipo y ejecutar las fases del plan; y el quinto factor habilitador es el seguimiento y control sobre el cumplimiento de las fases del plan de propuesto.

Para lograr estos factores se debe presentar la voluntad y el compromiso de la gerencia, así como el personal de las distintas áreas de la empresa, por lo que la asignación de responsabilidades específicas asegura el avance ordenado y eficiente de la implementación del plan propuesto. De manera que se debe asegurar desde el principio un compromiso formal y un involucramiento de la gerencia en los reportes periódicos del avance mostrando beneficios particulares del plan. Por ello, es indispensable diseñar un cronograma detallado con hitos medibles y asignar un responsable del control de la implementación del plan, el cual debe llamar a reuniones de seguimiento ya sean semanales o quincenales.

5.3.2 Factores de Riesgo

En cuanto a los factores de riesgo, se debe indicar que son los que de cierto modo hacen más complicada la implementación del plan de solución y se pueden mencionar los siguientes: El primero de ellos se vincula con los riesgos asociados a la situación económica de la empresa y la disposición del presupuesto requerido para la ejecución del plan. El segundo factor de riesgo se relaciona con los riesgos asociados a la adquisición del nuevo ERP, el tercer factor de riesgo se asocia con los riesgos a las demoras en las capacitaciones de los usuarios del nuevo ERP, y el cuarto factor de riesgo asumido en este plan de implementación se relaciona con los riesgos a los cambios que se pueden presentar en el entorno interno y externo de la empresa Plumas S.A.C.

Con el propósito de mitigar estos factores, es preciso el desarrollo de un análisis financiero a través del cual se determine la viabilidad económica de la implementación del plan propuesto, para el cual se debe identificar exactamente el presupuesto requerido considerando un margen de contingencia. Es fundamental que se ejecute un proceso riguroso y detallista en la selección del proveedor del nuevo ERP antes de firmar contratos. De igual modo, el plan de capacitaciones debe ser flexible y debe contener la evaluación del aprendizaje con pruebas o simulaciones prácticas para preparar al usuario a escenarios adversos.

5.4 Resumen del Capítulo

En este capítulo se presentan los detalles de las cuatro fases que conforman el plan de implementación propuesto para solucionar el problema actual de la empresa Plumas S.A.C., en un tiempo de 24 semanas distribuidas en el Diagrama Gantt. Se calculó el presupuesto parcial y total de la inversión requerida para llevar a cabo cada una de las fases del plan. Se identificaron los factores habilitadores que impulsan con éxito la ejecución del plan y aquellos factores de riesgos que dificultan su desarrollo pleno.

Capítulo VI: Resultados Esperados

En este capítulo se presentaron los resultados esperados tras la implementación del plan de solución propuesto para el problema de la empresa Plumas S.A.C., el cual se asocia con las inconsistencias en la gestión financiera y en la gestión operativa. Para ello se calculó el flujo de caja proyectado, se consideró el presupuesto de la inversión para las cuatro tres fases del plan, así como el aumento en las ventas por desplegar la solución en la empresa. También se calcularon los indicadores financieros que comprueban la viabilidad económica de la implementación, tales como: el Valor Actual Neto (VAN), la Tasa Interna de Retorno (TIR), el período de recuperación y el ratio Beneficio / Costo. Se presentó el plan de riesgos y contingencias y, por último, el resumen del capítulo. Es importante recalcar que, para el desarrollo de este capítulo, se consideró la información financiera proporcionada por los representantes de la empresa, quienes en todo momento manifestaron disposición y buen trato hacia el equipo de consultores.

6.1 Resultados Esperados del Plan de Implementación

Para el análisis financiero del plan de implementación de solución al problema actual de la empresa Plumas S.A.C., se tomó en consideración el cálculo de las proyecciones sin despliegue de la solución y el cálculo de las proyecciones con despliegue de la solución. Fue preciso elaborar un flujo de caja sin despliegue de la solución, un flujo de caja con despliegue de la solución y un flujo de caja incremental con el propósito de realizar una comparación de flujos de caja y determinar el impacto de la solución en Plumas S.A.C. Posteriormente, se calcularon los indicadores financieros que comprobaron que la implementación del plan propuesto para solucionar el problema de las inconsistencias en la gestión financiera y en la gestión operativa de la empresa es económicamente viable.

6.1.1 Resultados Esperados sin Despliegue de la Solución

Para calcular el flujo de caja proyectado a cinco años se consideró que las ventas del 2024 fueron de S/ 11'604,618.00 y desde el 2025 al 2029 se tendrá un incremento de ventas del 6%. Del mismo modo, se consideraron los resultados del beta apalancado (Ver Tabla 20), del COK (Ver Tabla 21), y del WACC (Ver Tabla 22) para presentar en la Tabla 23 el flujo de caja proyectado sin despliegue de la solución. Esta situación representa la manera cómo se encuentra la empresa actualmente sin implementar la solución que el equipo de consultores propone para solucionar el problema identificado.

Tabla 20

Beta Apalancado

Indicador	Resultado
Beta Desapalancado de la Industria	0.89
Ratio Deuda/Patrimonio	55.66%
% de Capital	44.34%
Beta Apalancado	2.01

Tabla 21

COK

Indicador	Resultado
Rendimiento Libre de Mercado (2015-2024)	0.57%
Prima de Riesgo Histórico (2015-2024)	4.92%
Retorno del Mercado (2015-2024)	14.12%
Riesgo País (Perú)	1.61%
Inflación de EE UU (2015-2024)	3.02%
Inflación de Perú (Promedio 2015-2024)	3.58%
COK Nominal de EE UU	27.77%
COK Real de EE UU	24.02%
COK Real Perú (\$)	25.63%

Tabla 22**WACC**

Indicador	Resultado
Costo de Oportunidad (ke)	25.63%
Tasa de Interés de Otros Instrumentos de Deuda	9.80%
Costo de la Deuda (Kd)	6.01%
Costo de Capital Promedio Ponderado (WAAC)	14.71%

Tabla 23**Flujo de Caja Proyectado Sin Despliegue de la Solución**

	2025	2026	2027	2028	2029
Ventas	S/ 12'300,895.08	S/ 13'038,948.78	S/ 13'821,285.71	S/ 14'650,562.85	S/ 15'529,596.63
Costo de ventas	-S/ 6'355,700.92	-S/ 6'737,042.98	-S/ 7'141,265.55	-S/ 7'569,741.49	-S/ 8'023,925.98
Utilidad bruta	S/ 5'945,194.16	S/ 6'301,905.81	S/ 6'680,020.16	S/ 7'080,821.37	S/ 7'505,670.65
Gastos de ventas	-S/ 3'084,342.00	-S/ 3'269,402.52	-S/ 3'465,566.68	-S/ 3'673,500.68	-S/ 3'893,910.72
Gastos administrativos	-S/ 1'679,006.59	-S/ 1'779,746.98	-S/ 1'886,531.80	-S/ 1'999,723.71	-S/ 2'119,707.13
Utilidad operativa	S/ 1'181,845.57	S/ 1'252,756.30	S/ 1'327,921.68	S/ 1'407,596.98	S/ 1'492,052.80
Impuesto a la renta	-S/ 313,780.00	-S/ 332,606.80	-S/ 352,563.21	-S/ 373,717.00	-S/ 396,140.02
NOPAT	S/ 868,065.57	S/ 920,149.50	S/ 975,358.47	S/ 1'033,879.98	S/ 1'095,912.78
Ajuste de cuentas por cobrar	-S/ 364,119.03	-S/ 385,966.17	-S/ 409,124.14	-S/ 433,671.59	-S/ 459,691.88
Ajuste de existencias	S/ 233,104.47	S/ 247,090.74	S/ 261,916.18	S/ 277,631.15	S/ 294,289.02
Ajuste de cuentas por pagar	S/ 352,162.83	S/ 373,292.60	S/ 395,690.16	S/ 419,431.56	S/ 444,597.46
CAPEX					
Depreciaciones y amortizaciones					
Flujo de caja proyectado	S/ 1'089,213.84	S/ 1'154,566.67	S/ 1'223,840.67	S/ 1'297,271.11	S/ 1'375,107.38

6.1.2 Resultados Esperados con Despliegue de la Solución

Para calcular el flujo de caja proyectado a cinco años se consideró que el incremento de las ventas del 2025 al 207 será de 15% y del 208 y 2029 será de 15.50%. También se tomó en cuenta que el presupuesto estimado para el desarrollo del plan propuesto es de S/86,400.00, conformado por: la implementación de un plan de comunicación interna por S/ 9,600.00; la implementación de un plan de estandarización de registros de información por S/ 28,800.00; la implementación de un nuevo ERP en la empresa por S/ 19,200.00; y la capacitación en el uso del nuevo ERP de la empresa por S/ 28,800.00. El uso del nuevo ERP

(desde 2025 a 2029) es de S/997,715.00 anual. Del mismo modo, se consideraron los resultados del beta apalancado (Ver Tabla 20), del COK (Ver Tabla 21), y del WACC (Ver Tabla 22) para presentar en la Tabla 24 el flujo de caja proyectado con despliegue de la solución. En la Tabla 25 se muestra el flujo de caja incremental y en la Tabla 26 se visualiza la comparación de flujos de caja, demostrándose a través de los resultados positivos para la empresa que, si decidiera ejecutar las cuatro fases del plan propuesto por el equipo de consultores, la empresa Plumas S.A.C. puede obtener beneficios adicionales. Por su parte, la comparación de los flujos de caja permite de cierto modo contrastar los flujos de caja con la solución desplegada frente a los flujos de caja sin solución desplegada para identificar la viabilidad de implementación de una nueva inversión.

Tabla 24***Flujo de Caja Proyectado Con Despliegue de la Solución***

	Año 0	2025	2026	2027	2028	2029
			S/			
Ventas		S/ 13'345,310.70	15'347,107.31	S/ 17'649,173.40	S/ 20'384,795.28	S/ 23'544,438.55
Costo de ventas		-S/ 6'895,335.90	-S/ 7'929,636.29	-S/ 9'119,081.73	-S/ 10'532,539.40	-S/ 12'165,083.01
Utilidad bruta		S/ 6'449,974.80	S/ 7'417,471.02	S/ 8'530,091.67	S/ 9'852,255.88	S/ 11'379,355.54
Gastos de ventas		-S/ 3'346,220.10	-S/ 3'848,153.11	-S/ 4'425,376.08	-S/ 5'111,309.37	-S/ 5'903,562.33
Gastos administrativos		-S/ 1'921,278.75	-S/ 2'194,513.31	-S/ 2'508,733.06	-S/ 2'882,130.86	-S/ 3'313,405.32
Utilidad operativa		S/ 1'182,475.95	S/ 1'374,804.59	S/ 1'595,982.53	S/ 1'858,815.64	S/ 2'162,387.89
Impuesto a la renta		-S/ 313,947.36	-S/ 365,010.62	-S/ 423,733.36	-S/ 493,515.55	-S/ 574,113.99
NOPAT		S/ 868,528.58	S/ 1'009,793.97	S/ 1'172,249.16	S/ 1'365,300.09	S/ 1'588,273.91
Ajuste de cuentas por cobrar		-S/ 395,034.79	-S/ 454,290.01	-S/ 522,433.51	-S/ 603,410.71	-S/ 696,939.37
Ajuste de existencias		S/ 252,896.36	S/ 290,830.81	S/ 334,455.43	S/ 386,296.03	S/ 446,171.91
Ajuste de cuentas por pagar		S/ 382,063.45	S/ 439,372.96	S/ 505,278.91	S/ 583,597.14	S/ 674,054.70
CAPEX						
Depreciaciones y amortizaciones						
Flujo de caja proyectado	-S/ 86,400.00	S/ 1'108,453.59	S/ 1'285,707.73	S/ 1'489,549.99	S/ 1'731,782.55	S/ 2'011,561.14

Tabla 25*Flujo de Caja Incremental*

	Año 0	2025	2026	2027	2028	2029
Ventas		S/ 1'044,415.62	S/ 2'308,158.52	S/ 3'827,887.69	S/ 5'734,232.42	S/ 8'014,841.92
Costo de ventas		-S/ 539,634.98	-S/ 1'192,593.31	-S/ 1'977,816.18	-S/ 2'962,797.91	-S/ 4'141,157.03
Utilidad bruta		S/ 504,780.64	S/ 1'115,565.21	S/ 1'850,071.51	S/ 2'771,434.51	S/ 3'873,684.89
Gastos de ventas		-S/ 261,878.09	-S/ 578,750.59	-S/ 959,809.40	-S/ 1'437,808.70	-S/ 2'009,651.61
Gastos administrativos		-S/ 242,272.16	-S/ 414,766.33	-S/ 622,201.26	-S/ 882,407.15	-S/ 1'193,698.19
Utilidad operativa		S/ 630.38	S/ 122,048.29	S/ 268,060.85	S/ 451,218.66	S/ 670,335.09
Impuesto a la renta		-S/ 167.37	-S/ 32,403.82	-S/ 71,170.15	-S/ 119,798.55	-S/ 177,973.97
NOPAT		S/ 463.01	S/ 89,644.47	S/ 196,890.69	S/ 331,420.11	S/ 492,361.13
Ajuste de cuentas por cobrar		-S/ 30,915.77	-S/ 68,323.84	-S/ 113,309.38	-S/ 169,739.12	-S/ 237,247.49
Ajuste de existencias		S/ 19,791.89	S/ 43,740.07	S/ 72,539.25	S/ 108,664.87	S/ 151,882.89
Ajuste de cuentas por pagar		S/ 29,900.62	S/ 66,080.36	S/ 109,588.75	S/ 164,165.58	S/ 229,457.24
CAPEX						
Depreciaciones y amortizaciones						
Flujo de caja proyectado	-S/ 86,400.00	S/ 19,239.75	S/ 131,141.06	S/ 265,709.32	S/ 434,511.43	S/ 636,453.77

Tabla 26*Comparación de Flujos de Caja*

	2025	2026	2027	2028	2029
Flujo de caja sin despliegue de solución	S/ 1'089,213	S/ 1'154,566	S/ 1'223,840	S/ 1'297,271	S/ 1'375,107
Flujo de caja con despliegue de solución	S/ 1'108,453	S/ 1'285,707	S/ 1'489,549	S/ 1'731,782	S/ 2'011,561
Flujo de caja incremental por despliegue de solución	S/ 19,239	S/ 131,141	S/ 265,709	S/ 434,511	S/ 636,453

En la Tabla 27 se muestran los resultados de los indicadores financieros de la implementación de la solución en la empresa Plumas S.A.C. para resolver el problema de las inconsistencias en la gestión financiera y en la gestión operativa. Analizando estos resultados, se puede afirmar que la implementación de las fases del plan propuesto es económicamente viable, ya que los resultados fueron los siguientes: un VAN mayor a cero (S/ 777,543.22), una TIR de 124% (mayor al WACC de 147.1%), una TIRM de 82%, y un indicador

beneficio/costo de 10, es decir, mayor a 1, por lo que, por cada sol invertido, se obtendrá nuevos soles de beneficio. Igualmente, en la Tabla 28 se presenta el cálculo del análisis de sensibilidad tomando en cuenta los cambios en el incremento de las ventas por el despliegue de la solución para el 2025 y para el 2027. De este análisis se puede apreciar que, disminuyendo en el 2025 hasta 13.50% y en el 2027 hasta 13%, el VAN es positivo y mayor a la inversión. Finalmente, en la Tabla 29 se calculó el análisis de escenarios, tomando en consideración tres escenarios, como lo son el actual, el optimista, y el pesimista, determinándose que, bajo los tres escenarios, los resultados de los indicadores financieros (VAN, TIR y B/C) son positivos; de esta manera se comprobó la viabilidad económica de la implementación de la solución propuesta a Plumas S.A.C.

Tabla 27*Indicadores Financieros*

Indicadores Financieros	Resultados
VAN	S/ 777,543.22
TIR	124%
TIRM	82%
Beneficio / Costo	10.00
Valor Actual de la Inversión	S/ 863,943.22

Tabla 28*Análisis de Sensibilidad*

	Incremento de ventas por despliegue de la solución (2027)					
	S/ 777,543.22	15.00%	14.50%	14.00%	13.50%	13.00%
Incremento de ventas por despliegue de la solución (2025)	15.00%	S/ 777,543.22	S/ 763,944.06	S/ 736,745.76	S/ 695,948.30	S/ 641,551.70
	14.50%	S/ 619,574.33	S/ 606,034.31	S/ 578,954.26	S/ 538,334.18	S/ 484,174.08
	14.00%	S/ 441,401.88	S/ 427,980.11	S/ 401,136.57	S/ 360,871.25	S/ 307,184.17
	13.50%	S/ 244,799.67	S/ 231,555.28	S/ 205,066.50	S/ 165,333.32	S/ 112,355.76
	13.00%	S/ 31,541.50	S/ 18,533.62	-S/ 7,482.15	-S/ 46,505.80	-S/ 98,537.34

Tabla 29*Análisis de Escenarios*

Cambios	Actual	Optimista	Pesimista
Incremento de Ventas por Despliegue de Solución (2025)	15.00%	16.50%	13.50%
Incremento de Ventas por Despliegue de Solución (2026)	15.00%	16.50%	13.50%
Incremento de Ventas por Despliegue de Solución (2027)	15.00%	16.50%	13.50%
Incremento de Ventas por Despliegue de Solución (2028)	15.50%	17.00%	14.00%
Incremento de Ventas por Despliegue de Solución (2029)	15.50%	17.00%	14.00%
VAN	S/ 777,543.22	S/ 984,703.48	S/ 577,475.32
TIR	124%	146%	102%
Beneficio/Costo	10.00	12.40	7.68

6.2 Recuperación de la Inversión (Beneficio Obtenido-Análisis Financiero)

En este punto se efectuó el cálculo para obtener el indicador del período de recuperación de la inversión necesaria para implementar las cuatro fases del plan propuesto por el equipo de consultores a Plumas S.A.C. para resolver el problema de las inconsistencias en la gestión financiera y en la gestión operativa. Se obtuvo un resultado de 1.51, lo que quiere decir que, la inversión requerida para llevar a cabo la implementación de un plan de comunicación interna, la implementación de un plan de estandarización de registros de información, la implementación de un nuevo ERP en la empresa, y la capacitación en el uso del nuevo ERP de la empresa se recupera en un año, seis meses y cuatro días (Ver Tabla 30). Es preciso indicar que para este cálculo se consideraron los flujos de caja de los próximos cinco años, confirmándose que la recuperación de la inversión es relativamente rápida y que además posee una viabilidad económica para la empresa Plumas S.A.C.

Tabla 30*Período de Recuperación de la Inversión*

Año	Flujos de caja	Flujos de caja
0	-S/ 86,400.00	-S/ 86,400.00
1	S/ 19,239.75	-S/ 67,160.25
2	S/ 131,141.06	S/ 63,980.81
3	S/ 265,709.32	S/ 329,690.14
4	S/ 434,511.43	S/ 764,201.57
5	S/ 636,453.77	S/ 1'400,655.34
Periodo de recuperación		1.51

6.3 Plan de Riesgos y Contingencias

Se diseñó el plan de riesgos y contingencias con el fin de que la empresa Plumas S.A.C. pueda anticiparse para responder eficazmente a cualquier suceso adverso que de cierto modo impacte sobre sus operaciones diarias, recursos u objetivos estratégicos. Este plan de riesgos de contingencias es una representación de una herramienta que se puede usar para identificar las amenazas externas y debilidades internas con el propósito de plantear opciones de solución para optimizar la gestión de la mencionada empresa. Según lo presentado en la Tabla 31 se logró determinar que existen los siguientes riesgos a considerar al momento de implementar el plan propuesto: ausencia de alineación con los valores de la empresa, la aparición de mensajes distorsionados, la falta de participación y *feedback*, la resistencia al cambio, la aparición de errores en la migración de los datos, las interrupciones en las operaciones, la dependencia del proveedor, la capacitación insuficiente, y la ausencia de seguimiento y refuerzo. Mitigar estos riesgos es de vital importancia para Plumas S.A.C. porque se evitan interrupciones en las operaciones de la empresa, y se optimizan los recursos; de igual modo, se aumenta la aceptación a los cambios y de orienta las acciones hacia una adecuada gestión.

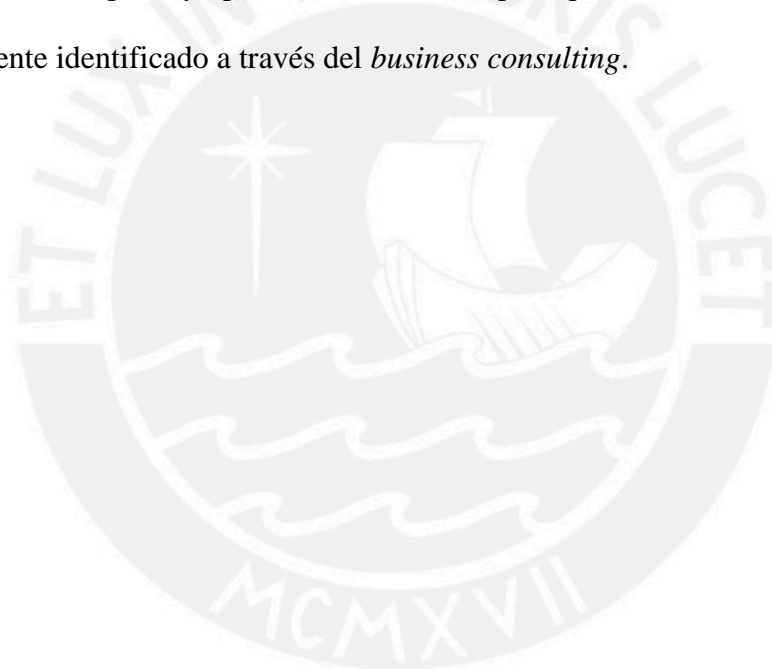
Tabla 31*Plan de Riesgos y Contingencias*

Planificación Original	Riesgo	Probabilidad	Impacto	Prioridad	Acción de mitigación
	Sobre carga de información al personal	Media	Alto	Alto	Realizar reuniones para que todo el personal pueda procesar la información priorizando los mensajes más importantes
Implementación de un plan de comunicación interna	Aparición de mensajes distorsionados	Media	Alto	Alto	Comunicar claramente los mensajes para que el personal no malinterprete ni tenga confusión
	Falta de participación y <i>feedback</i>	Media	Alta	Alta	Motivar al personal a interactuar constantemente e impulsar la mejora continua en la comunicación interna
Implementación de un plan de estandarización de registros de información	Falta de confianza en el nuevo proceso	Alta	Alto	Alta	Comunicar la importancia de la modificación a los métodos de registro
	Aparición de errores en la migración de los datos	Alta	Alto	Alta	Revisar constantemente la conversión o integración de los datos en los formatos nuevos
	Interrupciones en las operaciones	Media	Alto	Alta	Identificar aquellas situaciones que pueden retrasar o interrumpir los procesos de la empresa y solucionarlas lo más pronto posible
Implementación de un nuevo ERP en la empresa	Dependencia del proveedor del sistema	Media	Alto	Alta	Elegir correctamente un ERP que esté alienado con las necesidades de la empresa y planificar con tiempo los soportes y actualizaciones del ERP
	Capacitación insuficiente por tiempo o recursos	Media	Alto	Alta	Verificar que las capacitaciones al personal sobre el uso del nuevo ERP cubran las funciones fundamentales y las básicas del sistema
Capacitación en el uso del nuevo ERP de la empresa	Desmotivación o desinterés por parte del personal	Media	Alto	Alta	Verificar que lo aprendido sobre el uso del nuevo ERP mejorará su trabajo
	Desigualdad en el nivel de conocimiento	Media	Alto	Alta	Brindar capacitación diferenciada

6.4 Resumen del Capítulo

En este capítulo se presentaron los cálculos para los flujos de caja sin y con despliegue de solución, así como el flujo de caja incremental, determinándose que, implementando las cuatro fases del plan propuesto, además de solucionar el problema de las

inconsistencias en la gestión financiera y en la gestión operativa, la empresa obtiene beneficios económicos favorables. Se obtuvieron los siguientes indicadores financieros, los cuales comprobaron la viabilidad económica de la implementación de la solución: un VAN de S/777,543.22, una TIR de 124%, una TIRM de 82%, un Beneficio / Costo de 10.00, y un período de recuperación de 1.51, es decir, que la inversión requerida para llevar a cabo la implementación de la solución se recupera en un año, seis meses y cuatro días. Se identificaron los riesgos asociados a la ejecución de las cuatro fases del plan y se diseñaron acciones para mitigarlos, dado que se determinó que es indispensable evitar interrupciones en las operaciones de la empresa y optimizar los recursos para que se solucione el problema central previamente identificado a través del *business consulting*.



Capítulo VII: Conclusiones y Recomendaciones

Una vez finalizado el *business consulting* a la empresa Plumas S.A.C. se logró identificar los aspectos que impactan considerablemente sobre las operaciones claves de la mencionada organización. De igual modo, se identificaron algunos problemas que afectan el desenvolvimiento pleno de la empresa, se consideró uno solo como el principal y sobre ese se determinaron las principales causas. Por último, se presentaron cuatro alternativas de solución y se diseñó un plan de implementación en 24 semanas invirtiendo S/86,400.

7.1 Conclusiones

La empresa Plumas S.A.C. está ubicada en Lima, tiene más de 20 años en el mercado peruano y se dedica a la confección y comercialización de artículos para la hotelería de lujo y brinda servicios de asesoramiento a domicilio, club de decoradores y desarrollo textil. Las tiendas de atención al público general comercializan productos de ropa de cama y artículos de baño *premium*, y están enfocadas en un público objetivo de nivel socioeconómico A-B. El *Core Business* es la confección de ropa de cama y entre los productos de la línea de negocio están: las almohadas, edredones, sábanas, fundas para almohadas, y adicionales para ropa de cama institucional.

Entre las oportunidades que se identificaron del análisis del contexto externo se pueden señalar las siguientes: Existe la oportunidad de generar mayor cantidad de ventas en el sector *retail*, dado que actualmente la empresa tiene una gran cantidad de diseños nuevos y que son difundidos a través de sus redes sociales; existe la posibilidad de crecimiento en las ventas a nivel corporativo, ya que se tiene un potencial de crecimiento especialmente en el sector minería y turismo, lo que devendría en oportunidades adicionales para obtener nuevos clientes; existen proyecciones de crecimiento económico en los próximos años; y la estabilidad económica también se refleja en el aumento del poder adquisitivo de la población, lo que deviene en mayor consumo tanto en el sector *retail* como en el sector hotelero. Entre

las amenazas que se identificaron del análisis del contexto externo se pueden señalar las siguientes: Debido a la inestabilidad del Gobierno, existen menores inversiones de empresas extranjeras en el país provocando menores ventas en la empresa; existe una escasez de visibilidad del sector, específicamente en lo que se refiere a ropa de cama; y existen muy competidores a nivel corporativo comparados con los competidores a nivel *retail* y ello podría generar una reducción de participación en el mercado dependiendo del enfoque comercial que tenga la empresa.

Entre las fortalezas que se identificaron del análisis del contexto interno se pueden señalar las siguientes: Plumas S.A.C. tiene un público objetivo fidelizado, tanto en el sector *retail* como en el sector corporativo; Plumas S.A.C. es socio estratégico de la mayoría de sus clientes, es decir, maneja un pseudo monopolio especialmente en el sector hotelero a nivel nacional; para la confección de sus productos tiene una amplia cartera de proveedores de materias primas; y Plumas S.A.C. solo utiliza los materiales de la más alta calidad que existen en el mercado, tanto nacional como internacional. Entre las debilidades que se identificaron del análisis del contexto interno se pueden señalar las siguientes: En la empresa no se tiene una estrategia clara del negocio con objetivos a mediano y a largo plazo; existen inconsistencias en la gestión financiera y en la gestión operativa, no se tiene una validación automática al momento de ingresar los datos de entrada; no existe una definición del modelo de costeo; no existe un presupuesto detallado general, por áreas o por productos; no existen reportes detallados mensualizados; no se realizan reuniones de seguimiento y control de presupuesto; y no se realizan proyecciones de costos y presupuestos.

Se aplicaron entrevistas a los representantes del área de costos, operaciones, producción y gerente general para diagnosticar la situación actual de la empresa Plumas S.A.C. Se identificaron las siguientes cinco situaciones problemáticas: no se realizan proyecciones de costos y presupuestos; inconsistencias en la gestión financiera y en la gestión

operativa; existe una baja comunicación efectiva entre las áreas claves del macroproceso de la empresa; ausencia de un área de gestión de talento humano; y ausencia de una estrategia clara del negocio con objetivos a mediano y a largo plazo. Se describieron y analizaron tomando en cuenta los criterios de complejidad y beneficio determinándose que el problema vinculado con las inconsistencias en la gestión financiera y en la gestión operativa de la empresa es el que tiene mayor criticidad y sobre el cual se debe trabajar para brindarle una solución.

Para la identificación de las causas que ocasionan el problema central de la empresa Plumas S.A.C. se utilizó el Diagrama de Ishikawa a través del cual se determinaron 13 causas que ocasionan el problema de las inconsistencias en la gestión financiera y en la gestión operativa. Se detallaron y usando la matriz de priorización, se determinaron que las que mayor impacto tienen sobre la situación de la empresa se deben considerar para solucionarlas. Estas causas se asocian a la falta de comunicación interna; la falta de estandarización en los registros de información; al *software* desactualizado; la mala adaptación del ERP actual a los procesos de la empresa; y a la falta de capacitación en el uso del sistema existente.

Se tomaron en cuenta las cinco causas que mayor impacto tienen sobre el problema identificado en la empresa Plumas S.A.C. para diseñar cuatro alternativas de solución. Estas fueron: la implementación de un plan de comunicación interna; la implementación de un plan de estandarización de registros de información; la implementación de un nuevo ERP en la empresa; y la capacitación en el uso del nuevo ERP de la empresa. Usando la Matriz de Evaluación de Alternativas de Solución se contrastaron las alternativas mediante los criterios de costo de implementación, tiempo de implementación, impacto en la empresa e impacto en los usuarios. Debido a que el problema se considera complejo y posee un impacto significativo en todas las áreas de la empresa Plumas S.A.C., es importante que desplieguen las cuatro alternativas de solución propuestas en diferentes etapas de tiempo y prioridad.

Se diseñó un plan de implementación de solución por parte de los miembros del equipo de consultores conformado por cuatro fases para solucionar el problema actual de la empresa Plumas S.A.C., en un tiempo de 24 semanas distribuidas en el Diagrama Gantt. Se calculó el presupuesto parcial y total de la inversión requerida para llevar a cabo cada una de las fases del plan, determinándose un monto de S/ 86,400. Se identificaron los factores habilitadores que impulsan con éxito la ejecución del plan y aquellos factores de riesgos que dificultan su desarrollo pleno, entre los que se destacan los riesgos asociados a la situación económica de la empresa y la disposición del presupuesto requerido para la ejecución del plan y los riesgos a los cambios que se pueden presentar en el entorno interno y externo de la empresa Plumas S.A.C.

Se calcularon los flujos de caja sin y con despliegue de solución, así como el flujo de caja incremental, determinándose que, implementando las cuatro fases del plan propuesto, se soluciona el problema de las inconsistencias en la gestión financiera y en la gestión operativa, pero adicional a ello, la empresa obtiene beneficios económicos favorables. Se obtuvieron los siguientes indicadores financieros, los cuales comprobaron la viabilidad económica de la implementación de la solución: un VAN de S/777,543.22, una TIR de 124%, una TIRM de 82%, un Beneficio / Costo de 10.00, y un período de recuperación de 1.51, es decir, que la inversión requerida para llevar a cabo la implementación de la solución se recupera en un año, seis meses y cuatro días.

7.2 Recomendaciones

Se recomienda que la empresa Plumas S.A.C. seleccione al personal que estará a cargo de la implementación de la solución con el despliegue del plan propuesto conformado por cuatro fases en un período de 24 semanas.

Se recomienda revisar con detenimiento los detalles del ERP a adquirir para que este se adapte a las necesidades reales de la empresa Plumas S.A.C.

Se recomienda a Plumas S.A.C. darles respuesta a las causas del problema identificado, dado que de esa manera se mejoraría la gestión empresarial considerablemente.

Se recomienda a Plumas S.A.C. implementar el plan propuesto en este reporte de *business consulting*, dado que se obtuvieron resultados económicos favorables para la empresa, tales como: un VAN positivo de S/777,543.22, una TIR de 124%, una TIRM de 82%, un Beneficio / Costo de 10.00, y un período de recuperación de 1.51.

Se recomienda que cada situación problema o inconveniente en la implementación del plan propuesto se registre para garantizar que las operaciones de Plumas S.A.C. no se interrumpan y que no haya malos entendidos que afecten la toman de decisiones ágiles en la empresa.



Referencias

- Abdou, A. (2021)0. Data migration need, strategy, challenges, methodology, categories, risks, uses with cloud computing, and improvements in its using with cloud using suggested proposed model (DMig 1). *Journal of Information Security*, 12, 79-103. <https://doi.org/10.4236/jis.2021.121004>
- Agudelo, B. (2019). Formación del talento humano y la estrategia organizacional en empresas de Colombia. *Entramado*, 15(1), 116-137. <https://doi.org/10.18041/1900-3803/entramado.1.5383>
- Alshammari, S. (2020). The influence of technical support, perceived self-efficacy, and instructional design on students' use of learning management systems. *Turkish Online Journal of Distance Education-TOJDE*, 21(3), 112-141. <https://eric.ed.gov/?id=EJ1261606>
- Alzahrani, J. (2019). The impact of e-commerce adoption on business strategy in Saudi Arabian small and medium enterprises (SMEs). *Review of Economics and Political Science*, 4(1), 73-88. <https://doi.org/10.1108/REPS-10-2018-013>
- Aničić, D., & Aničić, J. (2019). Cost management concept and project evaluation methods. *Journal of Process Management and New Technologies*, 7(2), 54-59. <https://doi.org/10.5937/jouproman7-21143>
- Arce, S., Martínez, J., Acuña, M., Martínez, B., & Rodríguez, R. (2020). Validación de escalas para identificar la estrategia genérica y la cultura organizacional de las empresas pymes costarricenses. *TEC Empresarial*, 14(2), 48-58. <http://dx.doi.org/10.18845/te.v14i2.5094>
- Aún en rojo: Las exportaciones peruanas cayeron un 0.1% a octubre de 2023. (2023). *ComexPerú*. <https://www.comexperu.org.pe/articulo/aun-en-rojo-las-exportaciones-peruanas-cayeron-un-01-a-octubre-de-2023>

- Azeroual, O., & Jha, M. (2021). *Without Data Quality, There Is No Data Migration*. *Big Data y computación cognitiva*, 5(2), 1-12. <https://doi.org/10.3390/bdcc5020024>
- Báez, B., & Ábrego, D. (2022). El papel de los factores de éxito en los sistemas de información académicos. *IE Revista de Investigación Educativa de la REDIECH*, 13, 1-16. https://doi.org/10.33010/ie_rie_rediech.v13i0.1399
- Banco Central de Reserva del Perú. (2023). *Reporte de Inflación (Tercer Trimestre de 2023). Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2023-2024*. <https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2023/setiembre/reporte-de-inflacion-setiembre-2023.pdf>
- Byrka, K., Czerwiński, M., & Gola, R. (2020). Are the key persons in companies also their key assets? Evidence from a transition economy. *Engineering Economics*, 31(5), 536-546. <https://doi.org/10.5755/j01.ee.31.5.23242>
- Carrillo, M., Vargas, M., Severiche, D., Peralta, I., & Ortega, I. (2022). Metodología DMAIC de Lean Seis Sigma: Una revisión en el contexto del ruido industrial - sector metalmecánico. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 6(2), 3148-3163. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i2.2081
- Casi 9 de cada 10 mypes son informales, pero el gobierno continúa apostando por medidas que limitan su desempeño. (2024). ComexPerú. <https://www.comexperu.org.pe/articulo/casi-9-de-cada-10-mypes-son-informales-pero-el-gobierno-continua-apostando-por-medidas-que-limitan-su-desempeno#:~:text=Por%20el%20contrario%2C%20la%20informalidad,de%20lo%20registrado%20en%202021.>
- Centro de Investigación de Economía y Negocios Globales. (2023). *Reporte de Exportaciones - Febrero 2023*. <https://www.cien.adexperu.org.pe/reporte-de-exportaciones-febrero-2023/>

- Centro de Investigaciones de Economía y Negocios Globales. (2022). *Panorama nacional e internacional de textiles para el hogar*. <https://www.cien.adexperu.org.pe/panorama-nacional-e-internacional-de-textiles-para-el-hogar/>
- Caja, A. (2019). *Manual de estrategia de operaciones. Cómo alcanzar la excelencia y crear valor en las operaciones*. Marge Books.
- Chen, L., Du, Z., & Hu, Z. (2020). Impact of economic policy uncertainty on exchange rate volatility of China. *Finance Research Letters*, 32, 1-5.
<https://doi.org/10.1016/J.FRL.2019.08.014>.
- Chullo, F. (2020). *Diseño e implementación de un plan estratégico para el consorcio industrial makitex de la ciudad Arequipa, 2018*. [Tesis de maestría, Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa].
<https://repositorio.unsa.edu.pe/items/a4c3b57c-6029-4c38-ae52-757a9207fdf4>
- Chiavenato, I. (2010). *Gestión del talento humano*. McGraw-Hill.
- D'Alessio, F. (2015). *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed., rev.). Pearson.
- Dongo, D. (2022). Plumas apunta a la internacionalización y venta a hoteles. *Diario Gestión*.
<https://gestion.pe/economia/empresas/plumas-apunta-a-la-internacionalizacion-y-venta-a-hoteles-noticia/>
- Govea, J. (2021). Sistema de planificación de recursos empresariales (ERP) y su influencia en los procesos de negocio de empresas distribuidoras de productos de consumo masivo en Lima Metropolitana en el 2019. *Industrial Data*, 24(1), 201-209.
<https://dx.doi.org/10.15381/idata.v24i1.19831>
- Guerra, N., & Niño, L. (2023). Impacto de la obsolescencia tecnológica programada en la gestión financiera personal. *Desarrollo Gerencial*, 15(1), 1-24.
<https://doi.org/10.17081/dege.15.1.5863>

- Gutiérrez, J., Caro, L., y González, S. (2024). Evaluación de la experiencia de usuario en los sistemas de información de la Universidad Autónoma de Chihuahua, México. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 8(1), 8773-8797.
https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v8i1.10207
- Hoffmann, G. (2023). Enterprise Resource Planning, saberes administrativos y profesionales en ciencias económicas. *R.A.N.*, 9 (2), 141-154.
<https://www.redalyc.org/journal/5608/560875871007/html/>
- Hustand, E., & Stensholt, J. (2023). Customizing ERP-systems: A framework to support the decision-making process. *Procedia Computer Science*, 219, 789-796.
<https://doi.org/10.1016/j.procs.2023.01.352>
- Infantes, J., & Moquillaza S. (2021). Implementación de un sistema integrado de planificación de recursos empresariales para mejorar la productividad en las recaudaciones por caja de una importante clínica de la ciudad de Lima. *Industrial Data*, 24(2), 29-52. <http://dx.doi.org/10.15381/idata.v24i2.19565>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2023). *Informe técnico de producción Nacional (abril 2023)*. <https://www.gob.pe/institucion/inei/informes-publicaciones/4132760-informe-tecnico-produccion-nacional-n-4-abril-2023>
- Jaleel, R., Ishfaq, A., Saleemi, A., & Samin, T. (2014). Swot Analysis of Textile Industry in Pakistan. *Asian Journal of Research in Business Economics and Management*, 4, 76-87. <https://doi.org/10.5958/2249-7307.2014.00916.5>.
- Kanat, S., Abbasi, S., Peerzada, M., & Atilgan, T. (2019). SWOT analysis of Pakistan's textile and clothing industry. *Industria Textila*, 69(6), 502-510.
<https://doi.org/10.35530/IT.069.06.1488>

- Kim, Y., & Park, J. (2019). A Sustainable Development Strategy for the Uzbekistan Textile Industry: The Results of a SWOT-AHP Analysis. *Sustainability*, 11(17), 1-22.
<https://doi.org/10.3390/SU11174613>
- Kumbara, A. (2020). The analysis of porter's five forces in lucky textile group in facing the competition of textile industry. *Dinasti International Journal of Economics, Finance & Accounting*, 1(3), 397–412. <https://doi.org/10.38035/dijefa.v1i3.419>
- Malinova, M., Gross, S., & Mending, J. (2022). A study into the contingencies of process improvement methods. *Information Systems*, 104, 1-22.
<https://doi.org/10.1016/j.is.2021.101880>
- Menor inversión privada, menor crecimiento. (2024). *ComexPerú*.
<https://www.comexperu.org.pe/articulo/menor-inversion-privada-menor-crecimiento>
- Minaya, A., Ruíz, A., Concha, M., & Alva, M. (2024). Gestión del talento humano y satisfacción laboral. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 9(1), 130-140.
<https://doi.org/10.35381/r.k.v9i1.3678>
- Montes, C., Ayala, M., y Barros, J. (2022). Comunicación interna: caracterización y análisis de trabajo realizado por empresas que pertenecen a ranking Great Place to Work® Chile. *Anagramas Rumbos y Sentidos de la Comunicación*, 21(41), 1-27.
<https://doi.org/10.22395/angr.v21n41a4>
- More, R., Tume, J., Rangel, A., Correa, T., & Jaramillo, J. (2023). Factores para la Implementación de una Arquitectura Cloud Computing desde la Gestión Empresarial (ERP) y Modelos de Procesos de Negocio (BPM). *Journal of Technology Management & Innovation*, 18(2), 28-41.
<http://dx.doi.org/10.4067/S0718-27242023000200028>

Oficina de Estudios Económicos. (2023). *Boletín de Producción Manufacturera. Reporte de Producción Manufacturera*. https://www.producepresarial.pe/wp-content/uploads/2024/01/IVF_Abr-23.pdf

Oficina General de Evaluación de Impacto y Estudios Económicos. (2024). *Desempeño e importancia de la Industria de Textil y Confecciones. Análisis Sectorial*. <https://www.producepresarial.pe/desempeno-e-importancia-de-la-industria-de-textil-y-confecciones/>

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2011). *Generación de modelos de negocio*. DEUSTO.

Pavón, Y., Puente, L., Infante, M., & Blanco, J. (2018). Experiencia de trabajo para la configuración del ERP Odoo en pequeños negocios. Caso de éxito en TostoneT. *Ingeniare. Revista Chilena de Ingeniería*, 26(3), 514-527.

<http://dx.doi.org/10.4067/S0718-33052018000300514>

Peña, D., Toala, M., y Toala, B. (2022). Sobrecarga de trabajo: Efectos sobre la productividad y calidad de vida. *Revista Científica Mundo de la Investigación y el Conocimiento*, 6(1), 29-40. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/8878574.pdf>

Petrone, P. (2021). Principios de la comunicación efectiva en una organización de salud. *Revista Colombiana de Cirugía*, 36(2), 188-192.

<https://doi.org/10.30944/20117582.878>

Plumas. (2025). *Inicio*. <https://pe.plumashome.com/>

Plumas S.A.C. (2024). *Organigrama*. Autor.

Porter, M. (2017). La materialización del valor compartido. *Executive Excellence: La revista de liderazgo, la gestión y la toma de decisiones*, 142, 6-17.

Meleán, R., & Torres, F. (2021). Gestión de costos en las cadenas productivas: Reflexiones sobre su génesis. *Revista de Ciencias de la Administración y Economía*, 11(21), 131-146. <https://doi.org/10.17163/ret.n21.2021.08>

- Musheke, M., & Phiri, J. (2021). The Effects of Effective Communication on Organizational Performance Based on the Systems Theory. *Open Journal of Business and Management*, 9, 659-671. <https://doi.org/10.4236/ojbm.2021.92034>
- Ramírez, R., Espindola, C., Ruiz, G., Hugueth, A. (2019). Gestión del Talento Humano: Análisis desde el Enfoque Estratégico. *Información Tecnológica*, 30(6), 167-176. <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642019000600167>
- Ramos, J., & Radner, S. (2020). *Textile industry consulting report case of CREDITEX SAA*. [Tesis de maestría, Pontificia Universidad Católica del Perú]. <https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/17609/Textile%20Industry%20Consulting%20Report.pdf?sequence=1>
- Ratnaputri, C. I., Kurnianingrum, D., Karim, N. A., & Yustian, O. R. (2022). Mapping the business model canvas as a basis for creating new value for eco-print craft in the fashion industry. In *Proceedings of the 3rd Asia Pacific International Conference on Industrial Engineering and Operations Management, Johor Bahru, Malaysia, September*, 12(6), 13-15. <https://doi.org/10.46254/AP03.20220210>
- Sau, A., Phadikar, S., & Bhakta, I. (2024). Efficient detection of data entry errors in large-scale public health surveys: An unsupervised machine learning approach. *Discover Public Health*, 21(129), 1-21. <https://doi.org/10.1186/s12982-024-00245-3>
- Suárez, M., & Rodríguez, F. (2019). Cornerstone root causes through the analysis of the Ishikawa diagram, is it possible to find them? A first research approach. *International Journal of Quality and Service Sciences*, 11(2), 302-316. <https://doi.org/10.1108/IJQSS-12-2017-0113>
- Vidales, L., Mendoza, I., y Xochitotl, V. (2024). Influencia de estilos de liderazgo transformacional, transaccional y laissez faire en la responsabilidad social corporativa, la imagen y reputación, así como en variables de resultado organizacional. *Contaduría*

y *Administración*, 69(3), 324-347.

<http://dx.doi.org/10.22201/fca.24488410e.2024.4708>

Villacorta, J., Colina, F., Pantigoso, N., & Valverde, W. (2023). Habilidades directivas y comunicación organizacional interna. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 8(16), 32-54. <https://doi.org/10.35381/r.k.v8i16.2516>

Villanueva, J., & Del Toro, J. (2017). *Marketing Estratégico*. Alpha.

Zabala, R., Granja, L., Calderón, H., & Velastegui, L. (2021). Efecto en la gestión organizacional y la satisfacción de los usuarios de un sistema informático de planificación de recursos empresariales (ERP) en Riobamba, Ecuador. *Información Tecnológica*, 32(5), 101-110. <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642021000500101>



Apéndices

Apéndice A: Guías de Entrevistas Aplicadas

Entrevista 1: Dirigida al Área de Costos – Finanzas

Nombre y Apellido: Jesús Encalada

Cargo: Analista de Costos

Fecha: 5/12/2023

Yo entré en julio, o sea, todavía no cumpla ni 5 meses, y cada día que laboramos encontramos nuevas cosas que en realidad se vienen arrastrando. Día a día, con todo el trabajo que hacemos. Básicamente, yo, como analista de costos, tengo que tratar de validar que la información que el sistema nos está botando en cuestión de costeo sea el correcto. Actualmente, nuestro sistema es un ERP interno que se ha hecho, pero yo creo que el sistema en algún momento pudo haber cumplido sus necesidades del momento. Pero conforme ha ido creciendo la empresa, ya muchas cosas han quedado con huecos. Y no es una ayuda idónea el sistema que tenemos, no es lo mejor. Es por eso que parte de mi trabajo es llevar los costos y compararlo con lo que bota el sistema. Entonces, si bien es cierto que el sistema debería reflejar la realidad de la empresa, no lo hace. También tenemos otras falencias como la gestión, de la cual el día a día nos consume. A veces por el apuro, la prisa de querer atender la demanda de producción para que se pueda vender, hay muchas cosas que no se puede entrar con lupa a detalle, y por eso a veces el día a día nos come. Esto es como una introducción a lo que les quería decir, porque imagino que también cosas similares, ya se lo deben haber dicho los anteriores jefes.

- 1. ¿Cómo es su proceso de gestión? ¿Tiene eso identificado? ¿Usted compila información solo de costos o también de gestión de Plumas S.A.C.? ¿También ve la parte financiera, la parte contable, tributaria?**

Respuesta: Bueno, en realidad, en la propia realización de mis labores para intentar costear, necesito que todo el camino, que toda la pista, esté despejada. Pero obvio que eso no sucede en la empresa. Por lo tanto, al no estar despejado el camino, con tantas incoherencias que a

veces encuentro, tengo que reportar para que corrijan esos errores. Ya sea al área de sistemas, o al área de operaciones, o al área de almacén, desarrollo, no sé. En fin, todo lo que tenga que ver, porque finalmente lo que yo hago es coger toda la información de todas las diversas áreas. Porque eso se refleja en las transaccionales y los movimientos de la empresa. Porque con eso yo valorizo todos los movimientos de todos los almacenes, de todas las tiendas, de toda la información que yo vea en el sistema. Por lo tanto, mi gestión no solamente está basada en tratar de costear y ya, sino también en identificar los errores y tratar de atenderlos con las propias personas que están en esa área, en la cual ha incurrido el error. Lo que pasa es que, lamentablemente, nuestro sistema permite muchas incoherencias y el humano es propenso al error, pues es natural equivocarse. Entonces, como nuestro sistema está tan abierto a poder ingresar cualquier cosa, lamentablemente se distorsiona el costeo del producto y ya no sale un valor adecuado. Por lo tanto, mi gestión también está en validar con todas las otras áreas para que puedan ingresar bien la información.

2. Cuando dice que sale error, ¿se refiere a que algunos cargan más cantidad de metros de tela, más horas de trabajo o algo así?

Respuesta: Sí. Para explicar un poco el flujo, a ver, creo que ya lo deben saber porque Juan Carlos se los explicó. De hecho, él lo sabe mejor que yo porque él está en la producción. Desde un inicio, cuando el material llega a la planta, o sea, se compra el material y llega al almacén, hay requerimientos para trasladarlo hacia la planta para que se pueda trabajar. Digamos que ese punto de partida es el primer registro que existe en la información del sistema para que yo la descargue y pueda empezar a armar mis cargos valorizados, mis inventarios valorizados y todo eso. En ese primer punto de partida puede haber errores, tal vez, entre desfases en fechas. Por ejemplo, cuando llega el material (lo compran, llega y se recepcionan en almacén) luego lo trasladan para que la planta lo pueda usar. Pero puede haber desfases en fechas porque si lo compro el día lunes, lo lógico sería que de lunes a posterior se envíe, pero podría encontrar que el domingo anterior lo enviaron y recién lo ingresaron el día siguiente. Entonces, entre ese desfase de fecha ya me distorsiona el costeo del producto. Y así, un mínimo ejemplo de cómo se ingresa la información es lo que genera una distorsión en el costo y, por lo tanto, errores en la información. Flujo empezaría desde allí, cuando ya luego se ingresa la producción de sistemas variables. Por ejemplo, el llenado de los consumos conforme se vaya entregando los productos. En el sistema se tiene que ir llenando cuánto material se usó, cuánto tiempo se invirtió. Es una manera arcaica de hacerlo en realidad, porque debería ser automático; ni bien despachas el material, el sistema por defecto ya debería botarte cuánto es lo que se consume para tal producto. Lamentablemente

no es así. Se llena manualmente y nosotros trabajamos por orden de producción, OP. Entonces, por cada OP se llena cada consumo y cada consumo puede involucrar entre 5 - 6 - 7 materiales, y eso hacerlo uno por uno, digitar uno por uno, es presto fácil al error. Y eso también puede generar un sobrecoste. Si llenas un consumo mal, el sistema en forma automática te carga eso mal que llenaste. Entonces ahí tenemos otra fuente de error. O si no, también en tiempos. Los operarios tienen una hojita de control de tiempos que van ingresando manualmente y luego lo pasan al área de operaciones para que ellos puedan ingresarlo en el sistema. ¿Y qué pasa si en realidad ingresan mal ellos? Nosotros, con tanta información que manejamos, tampoco podemos ponerlo a ese nivel de detalle.

Y cuando lo ingresan mal, se arrastran mal. ¿Cuál es el impacto? Que el sistema te valoriza los productos, los costos indirectos y la mano de obra teniendo en cuenta un prorrateo en base a tiempos que se llenan. Entonces los tiempos son, digamos, el factor que el sistema utiliza para valorizar. Puedes equivocarte e introducir un valor equivocado; en vez de poner una coma decimal, te omitiste una coma y en vez de poner 23.5 pusiste 235, o peor aún, 55,000 cuando en realidad solo era 55.255. Entonces, cosas así me han pasado y he tenido que reportar porque cuando habíamos analizado la información, un producto valorizado que tranquilamente puede estar en 100 soles - 200 soles, te valía 55,000 soles – 40,000 soles. Eso en la vida puede pasar. ¿Pero por qué? Por un error de digitación. Todas estas cosas que afectan al costeo del producto son las que yo tengo que estar al tanto, viendo, analizando, haciendo cuadros, viendo por qué tengo este valor, por qué me sale así. Y es un trabajo, digamos, de hormiga porque no necesariamente hasta ahí muere mi análisis, porque también hay más movimientos que implican que el costeo también pueda distorsionarse. Entonces mi chamba está en rastrear la información al milímetro, al detalle, porque finalmente el sistema si tú lo alimentas mal, el sistema te va a botar información mal; no te va a decir que estás ingresando información mal. No tiene un parche que te diga o que alerte al usuario que está registrando mal y debe verificar. Lamentablemente, no tiene eso. En resumen, mi función, así como tratar de validar la información del costeo, es justamente analizar, verificar y que todo esté cuadrado. Finalmente, existe un área contable que se encarga ya de presentar toda la información del balance y todo eso, pero básicamente ellos sacan la información con un solo clic de lo que el sistema emite, pero obviamente lo que el sistema emite está sujeto a todas las equivocaciones que hay por error humano o por incoherencia del propio sistema y cosas así. Por lo tanto, no es real la información que el sistema emite para los estados financieros. Es por eso que recién ahora, como yo tengo recién 5 meses, estamos entrando en esa etapa de

hacerlo en forma paralela en el Excel para ver cuánto es la desviación que tenemos de lo que me emite el Excel respecto a lo que el sistema nos emite. Porque tranquilamente podríamos decir: Qué bien, el sistema nos dice que estamos con un 15% de margen, pero en realidad no necesariamente podría ser así, porque cuando yo pongo a emitir un resultado de lo que compilo en el Excel, me sale un margen más reducido. ¿Por qué? Simplemente por el hecho de que el sistema permitió ingresar cosas erradas, quien ingresó no se dio cuenta, en fin, tantas cosas que afectan el producto. Ustedes me preguntaron si tenía indicadores. Bueno, básicamente ahorita es tratar de sanar lo que está recontra mal, porque en realidad hay muchas cosas que están malas, pero como que estamos dando prioridad primero a todo lo que el sistema está omitiendo para poder sanarlo en base a los costos. Por ejemplo, el Kardex basta que vea un negativo para que el costo se vaya al valor cero y, si se vende, tienes una venta con un margen del 100%, pero eso es incorrecto, porque en realidad el producto sí te valió, pero como la información del sistema estaba mal, ya te emite un costo con valor cero. Entonces, ahorita todos aquellos códigos que el sistema está emitiendo en negativo, yo tengo que hacer mis maniobras en el Excel para tratar de sanarlo y que el costo se mantenga. Ya más adelante vamos a tener unos indicadores más reales. Por lo pronto, ahorita hemos recibido una avalancha que ha crecido año tras año de descontrol y que en este tiempo recién estamos tratando de mejorarlo. Es por eso que mencionaba al comienzo que las personas con las que se han entrevistado en realidad todos son nuevos, debido a que recién se están preocupando por tratar de mejorar la gestión, porque las anteriores gestiones no les daban mucha importancia y simplemente facturaban y ya, con eso estaban felices, pero la gestión recién se está viendo. Es por eso que a nosotros nos tocó cargar con toda esa avalancha de problemas y por lo menos yo estoy haciendo malabares para poder tratar de aterrizar la información. Así me lo paso todos estos días y es un sistema ya un poco antiguo. En realidad, no es tan simple. Me ha tocado bucear durante el sistema durante dos meses seguidos para poder entender la lógica de cómo logra costear los productos.

3. ¿Qué sistema es?

Respuesta: Es un ERP. Se llama Network. Es un ERP interno que se ha hecho y ha crecido poco a poco, pero a la mala. Porque en realidad es como una pista con baches por aquí, por allá y por todos lados.

4. ¿Con qué frecuencia presenta los reportes y qué alcances tienen?

Respuesta: No tengo una hoja de reportes a la semana en la que se envíen todos los reportes y los errores. Porque como ahorita estoy en un trabajo manual, mientras realizo mi labor, recién me saltan los errores. Tan pronto saltan, en el instante trato de corregirlos con las personas o

de repente yo mismo hago mis jugadas para poder sanearlo. Pero si quisiera hacer un reporte de cuántos errores tengo, yo te podría dar una idea de que, a la semana, tranquilamente, tengo bastantes. Como tal no tengo un formato o algo para reportar, pero tranquilamente, a la semana que analizo la información, encuentro errores todos los días, sin exagerar. Ya sea de facturación, ya sea de ingresos de almacén, ya sea de consumo, en fin, tantas cosas. Todos los días, podría decirle.

5. ¿Todavía no se está emitiendo un reporte de cómo van en los gastos de algunos productos? A nivel macro, ¿usted consolida la información? ¿Hay alguna reunión con la gerencia o la dirección comercial de cómo van a nivel de costos?

Respuesta: Justamente estamos viendo con el personal de operaciones para poder mostrarle a la gerencia como cuánto representa en costo todo aquello que se está omitiendo. Y eso es algo que recién estamos trabajando. En realidad, Plumas es una empresa pequeña, pero tiene los procesos tan grandes que el día a día se los come a todos. Entonces, no es tan fácil tratar de elaborar cosas así cuando, por ejemplo, el personal de operaciones que podría hacer ese reporte, están todo el día creando códigos, aperturando OPs para que la producción pueda seguir. Y es todo un tema. Pero es algo que tenemos en mente hacer. Por mi parte, hace dos o tres semanas empecé a generar todos esos archivos desde el Excel, porque ni siquiera lo teníamos. Con todos esos archivos, me refiero a valorizar cuánto es el costo de venta en el Excel de toda la empresa, porque ya que el sistema es un click ciego que no lo ves, y como todo está de cabeza, fue algo que recién hemos estado haciendo. Yo he tenido que barrer información desde el propio 2023, desde enero. Desde enero en adelante he tenido que barrer, por eso recién estamos poniendo un poco más al día. Igual hay muchas cosas por mejorar.

6. ¿Aún no llegan a hacer Benchmarking con otras organizaciones? ¿Tienen previsto hacer eso?

Respuesta: Bueno, podría ser tranquilamente que el gerente o el área comercial sí lo sepa en forma empírica, eso sí podría ser. No es algo que yo, por lo menos, ya lo haya hecho. Para poder intentar hacer eso, primero necesitamos saber cómo estamos nosotros como Pluma, y justamente es en esa etapa que estamos ahorita trabajando.

7. ¿Cómo manejan su presupuesto?

Respuesta: El presupuesto, si no me confundo, es manejado anualmente. Justamente mi jefe me estaba comentando algo de eso, pero todavía yo no he entrado en esa etapa. Mi puesto está como analista de costos y presupuestos, pero ahorita digamos que estamos en la parte del costo recién. Y cuando ya podamos tener todo más fino, porque en realidad la lucha que

tengo con el sistema es inmensa, ya después podremos analizar el tema de lo que es el presupuesto. Sé que él lo estaba haciendo en forma anual.

8. ¿Cómo saben si están dentro del presupuesto o si están volando, o realmente si ya se gastaron el presupuesto? ¿Cómo controlan eso ahorita con las condiciones que tienen?

Respuesta: Ahorita, con las condiciones, tranquilamente es una información ciega. Digo la verdad, es una información ciega porque todo siempre ha sido en base a la descarga de la información proyectada de lo que el sistema emite. Desde que yo estoy analizando todo, ya me di cuenta de que lo que emite el sistema no es para fiar. Por lo tanto, muchas cosas se han hecho en forma aproximada, cosas así. Y para controlar que estemos por encima o por debajo del presupuesto, como lo dije, yo todavía no estoy en esa etapa de análisis porque recién estoy aterrizando cómo estamos actualmente. Y en el cómo me refiero a cuánto es lo que nos cuesta a nosotros como empresa, como Plumas, la producción.

9. ¿Y el presupuesto para el siguiente año ya lo tienen? ¿Lo hacen a inicios de año?

Respuesta: Es un aproximado que la gerencia lo ha hecho en base a lo que el propio sistema puede haber dado como idea, en base a lo que la información contable puede haber dado. Pero como digo, yo todavía no entro en la etapa del control del presupuesto. Yo recién estoy acá como 4 meses nada más y a ese nivel todavía no llego. Sé que la gerencia lo está manejando.

10. ¿Usted tiene visibilidad de los costos de algunas de las áreas, como operaciones o producción? ¿Ellos le reportan algo de costos o todavía no está viendo eso?

Respuesta: No, nada que ver. Ningún área me reporta a mí nada de costos. Básicamente, con lo que yo manejo, todo son los reportes que pueda descargar del sistema y cuáles están sujetos a validaciones. Eso es algo que en realidad está mal. No debería ser así, porque para empezar el sistema debería ayudarte y no debería causarte más trabajo. Pero yo podría avanzar más rápido si el sistema me ayudara, pero como sé que incluso los propios reportes no son de fiar, entonces tengo que validarlos. Eso es lo que me toma más tiempo. Entonces, estamos así.

11. ¿Tienen procedimientos de gestión de cambio, gestión de presupuesto o CAPEX? ¿Hay proyectos, ampliaciones futuras? ¿Maneja algo de eso?

Respuesta: No, este tema de presupuestos y tipos de controles de gestión, ya más que todo con la propia gerencia.

12. Cuando hay nuevos productos, ¿pasa por usted alguna estimación de costos?

Respuesta: Sí, me mandan a valorizar cuánto es el posible costo de lo que puede valer tal producto. Si bien es cierto que un nuevo producto es una nueva codificación, puede contener materiales ya usados. Por lo tanto, en una estimación que yo pueda sacar de los materiales y sus consumos, ya puedo lanzar cuánto puede valer. Le agrego un porcentaje adicional para cubrir otros costos.

13. ¿Cuándo hay materiales especializados, con telas nuevas que hay que importar, cómo hacen?

Respuesta: A veces se importan y a veces son compras locales, pero el tema de importación, la gestión de la importación, ya con María lo podrían ver, cuando se reúnan con ella. Ella justamente es la que se encarga de las importaciones. Ella gestiona las importaciones, la documentación. En principio le llegan a ella, pero luego ella traslada la información al área contable para que puedan ir registrando los costos del producto y de los otros costos incurridos en la importación. Entonces, yo finalmente cuando entro al sistema, por ejemplo, en el mes de julio, veo cuántas importaciones llegaron, y en base a eso ya comienzo a extraer la información para ir jalando el coste de los productos. Simplemente eso. Pero la gestión propia de la importación con María la podrían ver, porque ella es la que se encarga de gestionar.

14. Si ve alguna oportunidad de mejora en el área, ¿cómo la sugiere? ¿La escala directamente a Rodrigo o hay un sistema donde puede hacer sugerencias?

Respuesta: En realidad ya no tenemos mucho apoyo de soporte del sistema, de la persona que se encarga. Motivos, no los sé. Pero, justamente, yo le decía a Rodrigo: Tengo este error, tengo este error, tengo este error, y como que ya estaba cansándome de decir que tengo mil errores. Entonces, lamentablemente, quedamos en que simplemente lo hago de forma manual, en el Excel. Porque sistemas no nos va a ayudar y para tratar de corregir ese error a nivel de lógica de sistema va a tomar una vida porque no solo es uno, sino que son miles. Se ha ido manejando en Excel para poder controlar, pero hay lógicas en el tema de los costeos que no son idóneas, porque para un mismo producto en un mes te puede valer 200 soles y en el siguiente mes no te puede valer 2,000 soles; la diferencia es abismal. Hay casos así. Analizando y buscando por qué di que la propia lógica del sistema para valorizar los productos de un mes a otro mes, está fallando. Te considera todos los tiempos relacionados a los productos, sin considerar cuántas unidades ingresan. Esto genera una distorsión enorme. Esto también se lo comenté a Rodrigo, pero es otra raya más al tigre. Por mi lado, yo lo trabajo todo en Excel. Las cosas que encuentro mal se las menciono a él. No sé si habrá

proyectos que puedan reestructurar el sistema o cambiarlo. Me parece que sí, pero por lo pronto hay que tratar de aterrizar en un Excel para determinar cuánto es lo que realmente nos está costando toda la producción.

15. Cuando detecta que han introducido mal una información, ¿no hay una forma de subirla de nuevo al sistema?

Respuesta: Sí, se puede. Pero depende del tipo de inconsistencia. Hay cosas que pueden cambiarse fácilmente, sin necesidad de anular movimientos y cosas así. Pero hay otras cosas que amarran tantas transacciones, que ya es casi imposible intentar revertirlas. Para eso, se puede tener por un lado registrado cuál es el error, pero ahorita, lamentablemente, nuestro fallo es el sistema. Y no lo digo yo. Esto se podría adicionar a que hay gestiones que también pueden ayudar a que el sistema no trabaje de forma correcta; el propio apuro de la producción, a veces quieren lanzar la mercadería a planta para trabajar, pero no la regularizan o cosas así. Como sucede todo tan rápido en el día a día, ni cuenta se da uno de que esto está sucediendo. Y cuando yo tomo la información y comienzo a trabajarla, allí es cuando veo error tras error. Cuando quiero intentar corregirlo, ya pasaron varios días más y hubo más transacciones amarradas a eso que imposibilitan tratar de arreglarlo sistemáticamente. Es por eso que muchas cosas, ya de forma manual en el Excel trato de hacer artificios para poder corregirlos y el costo no se desvirtúe. Porque las cosas malas que suceden en la gestión hacen que el costo se pierda. Incluso salen costos negativos, y no tiene sentido eso. Como un adelanto, que es importante y quisiera que la gerencia lo tenga bien en cuenta, si no se concilian los inventarios físicos versus el inventario sistemático, vamos a seguir con los mismos problemas de siempre. Si queremos realmente empezar a trabajar bien, por lo menos la información que yo tenga como inventario debe ser la misma que esté en el sistema. Para eso, se debe hacer una toma de inventario. Sé que lo están haciendo, sé que lo hacen, pero lo hacen por partes, no lo hacen completo, y cuando tienen carga del día a día, como que todo lo patean. Y es complicado porque de pronto eso se ve reflejado finalmente en lo que yo analizo. Porque, por ejemplo, si en mi sistema decía que yo tenía un material de cinco kilos y esos cinco kilos los envían a planta para que los puedan trabajar. Pero, para sorpresa mía, veo que ingresan cinco kilos al almacén y trasladan 10 kilos en lugar de cinco. Eso genera un negativo que te hace perder el costo. La pregunta es, ¿por qué traslado diez, sabiendo que en el sistema solo tengo cinco? Porque físicamente sí tenía diez. Entonces, no hay una conciliación de inventarios correcta. Hay cosas que están cuadradas, pero hay otras que están descuadradas. Eso no solamente influye en el material. Todo esto es una cadena que arrastra hasta a las propias tiendas cuando venden el producto terminado. Una almohada que ya está

en la tienda para venderse, la trasladan a otra tienda para que pueda generar stock en otra tienda para que esta tienda la pueda vender, pero puede pasar que esta otra tienda reciba mayor o menor cantidad de lo que dice el sistema. Allí tengo otro descuadre. Y basta con que haya un minúsculo descuadre para que el costo ya se vaya al tacho. ¿Por qué este producto me está generando 100% de margen? Porque solamente tiene asociado un precio de venta, pero no tiene asociado un costo. Todo porque ha habido un mal cuadro y el sistema te permite sacar más de lo que tienes y, por otro lado, que no ha habido una toma de inventario para eso. Yo creo que, si se desea empezar con un nuevo sistema, que por lo menos la información que se cargue al sistema nuevo tenga una validez con todos los inventarios actuales que tenemos. Ese sería un buen punto de partida. De lo contrario, se seguirán arrastrando errores.

16. ¿Hasta qué nivel usted ve el costo por tienda, por orden de compra, a nivel total?

Respuesta: Desde que se origina. Se origina con una orden de compra. Una vez que yo puedo adquirir un material o un insumo desde una orden de compra, lo que hago es jalar esa compra, entra en mi inventario como un activo y eso se empieza a transformar si es que yo lo lanzo a planta, se va incrementando el valor hasta que se convierte en producto terminado. A eso se le adicionan los otros costos adicionales, como mano de obra, costos indirectos, entre otros. Finalmente se consigue el costo del producto terminado y este es el que produce el costo de ventas para su traslado a la tienda en la que se vende. Por lo tanto, manejo todo el nivel de detalle, desde el origen hasta el fin (hasta que se vende). Incluso, debo controlar el precio de venta que había en el sistema. Allí cotejo si se vendió en tanto y se compró en tanto, el margen es tanto. Eso es lo que yo veo. La fijación del margen que se quiere ganar, es algo empírico. Yo puedo lanzar cuánto me cuesta el producto, pero de mí no depende a cuánto lo van a vender. Eso depende del área comercial, donde ya han fijado eso y tienen sus tablas. Obviamente, también hay que ponerle la lupa, porque ellos fijan los precios en base a la experiencia, de forma empírica nada más, pero con todos estos controles que yo estoy recalculando en costeo, tranquilamente ese margen podría revisarse. Eso es algo que también está pendiente por hacerse. Hace tres semanas me estoy poniendo al corriente en cuanto al costeo. Digamos que esa es una etapa, para luego ver lo otro. Porque yo sí he visto que, en algunos productos, el margen es 10% - 20% - 300% y no está correcto en cuanto a la información que guarda el sistema, comparándolo con los precios que yo tengo.

17. ¿Está previendo tener un costeo por productos o por área?

Respuesta: Es un poquito engorroso verlo por área porque el costeo cuando ya lo tienes como producto terminado, es un compendio de todos los costos indirectos que incluyen, todos los costos relacionados. Hay costos de la zona de producción que pueden estar vinculados

indirectamente al producto, por lo que ya está prorrateado. Pero hay costos que no están ligados a la producción y forman parte de los gastos que pueden ser dados por el área de ventas o administración. En los estados financieros, eso ya forma parte de la estructura de gastos de administración o de ventas. Les competen a ellos. Me parece que sí se podría sacar por centro de costos en el sistema. A ese nivel de detalle no he entrado, no estoy seguro, pero me parece que se puede obtener cuánto se le está asignando al costo del producto por área, pero ya esos son temas contables y de la parte de análisis financieros.

Entrevista 2: Dirigida al Área de Operaciones

Nombre y Apellido: María Pedraza

Cargo: Jefa de Operaciones

Fecha: 10/12/2024

1. ¿Cómo es su proceso?

Respuesta: Bueno, les comento cómo es mi proceso. Yo tengo operaciones, que es la parte de compras, y bueno, no hay PCP, pero se quiere hacer como un tipo de planeamiento, que es todo lo que es la creación de las órdenes de trabajo, creación, cierre, consumo de materiales. También tengo almaceno, que atiende tanto a la planta como a las tiendas.

2. ¿Es usted responsable de todas las compras y del movimiento de los productos también que ingresan a la producción, salen también?

Respuesta: Sí, tenemos corporativos y *retail*. Los pedidos corporativos son puntuales para atender al cliente; no hacemos *stock*, se fabrica lo del pedido. *Retail* hace un pedido de objeto comercial (RAP), que es el área comercial, pide una cantidad de productos, por ejemplo, RAP noviembre que es reposición automática de tiendas, entonces con base en esos pedidos se hacen las órdenes de trabajo.

3. ¿Cómo hacen la planificación de la demanda de ventas?

Respuesta: En base a la historia. Ellos también generan muchos productos nuevos, también es una particularidad de Plumas.

4. ¿Cuál es la metodología para la planificación de la demanda?

Respuesta: La verdad es que no tenemos mucha data, pero este año empezamos haciendo una proyección de parte de operaciones, lo hacía Rodrigo, pero ahorita ellos piden porque ellos están generando sus colecciones y nosotros no sabemos, y como les digo, la mayoría de

productos son nuevos. Entonces, desarrollo, que es un área nueva, se está proyectando con las colecciones y van pidiendo los materiales, por ejemplo, con tiempo, porque mientras van haciendo el desarrollo, se proyectan para el consumo que vamos a tener.

5. ¿Los venden hasta agotar *stock* o los tienen con reposición? Digamos que sacan un producto nuevo para la temporada de navidad y diciembre, por ejemplo. ¿Ese producto simplemente lo sacan en una sola tirada y después ya no lo vuelven a sacar? ¿O siguen sacando ese mismo producto?

Respuesta: Depende de comercial. Hay algunos que sí, que sí han pedido de nuevo, hay otros que no. También, sobre todo con pijamas, que son telas con diseños, a veces no piden de nuevo esas telas.

6. ¿Cómo manejan ese *stock* en las tiendas?

Respuesta: La distribución a las tiendas se hace prácticamente a diario. Por ejemplo, se le envía la cantidad que tenemos para distribuir. Y tenemos un almacén externo también, que es Metrópolis, otra empresa. Entonces, Gisela, que es la jefa de tiendas, distribuye. Si ella dice: “Esto envíalo a la tienda tal, esto a la tienda tal, y esto para Metrópolis”, es como para almacenar. Y se hace así para no acumular tanto en una tienda.

7. Cuando falta *stock*, ¿sacan de Metrópolis? Y cuando sobra, ¿lo regresan a cada planta?

Respuesta: No, acá no regresamos. Usualmente, lo que sale ya no regresa.

8. ¿Qué pasa con el material que no se vende?

Respuesta: Hace poco tuvimos un caso de algo que no se mueve mucho, entonces solicitaron hacer un cambio en el producto. Como utilizar ese producto para hacer otro con un bordado. Algo diferente para venderlo. Porque ven que no se mueve. Eso fue algo puntual. Eso fue algo puntual, pero fue a solicitud de Analía, que quería hacer otro producto con bordados y utilizar ese que no se movía. Para no usar las telas.

9. Dentro de su proceso está logística, compras e importaciones, nacional e importaciones. Luego, también tiene el control de los almacenes, desde plantas a tiendas. ¿Hay otra cosa más que esté dentro de su flujo de procesos?

Respuesta: El cierre de las órdenes. O sea, la generación de las órdenes y el cierre de las órdenes.

10. ¿Eso lo hacen a través de un sistema o es manual?

Respuesta: Sí, hay un sistema. Sistema Network.

11. ¿Tienen un proceso definido para la selección de proveedores?

Respuesta: Los proveedores de compras internacionales ya están definidos. Y si hay alguno nuevo, eso lo define Analía. O sea, se piden muestras primero, se pide alguna documentación para ver que la empresa es realmente un proveedor confiable. Ellos envían las muestras y se le hacen ciertas pruebas. Y ya se define si se aprueba o no al proveedor.

12. ¿Usualmente trabajan con proveedores ya establecidos?

Respuesta: Sí, lo que es telas y plumas, que es lo principal, sí. Aunque últimamente se están buscando nuevos proveedores y ese es el proceso.

13. ¿Eso lo tienen estandarizado, es decir, está escrito?

Respuesta: No está escrito. Ahorita, por lo menos, con los proveedores nuevos se les pide la ficha técnica, que es algo que no se hacía antes.

14. ¿Evalúa el nivel de riesgo de algunos proveedores?

Respuesta: La verdad, no sé si finanzas hará algo de eso por nuestra parte. Con la parte de las importaciones sí tenemos esto.

15. ¿Qué clase de materiales importan?

Respuesta: Telas y plumas. Ahorita importamos productos terminados. Primera vez que veo productos terminados. Toallas, por ejemplo.

16. ¿De qué países normalmente importan?

Respuesta: Las plumas de China. Las telas de España.

17. ¿Tienen una lista de proveedores críticos?

Respuesta: Bueno, hasta ahora yo he visto dos proveedores, pero principalmente trabajamos con uno. Yo llevo un año, voy a cumplir un año en la empresa y hasta ahora hemos trabajado con el mismo proveedor para las plumas. Bueno, hay un tipo de pluma decorativa que sí se le compra otro, pero es diferente. La pluma tiene cierta documentación que hay que traer, hay que hacerle unas pruebas de calidad, un análisis sanitario que tiene para que entre al país.

18. ¿Esos análisis se hacen acá? ¿Se hacen en la universidad?

Respuesta: Sí, se hacen allá, en el origen.

19. ¿Cómo es el caso de las telas?

Respuesta: Tenemos un proveedor principal también.

20. ¿Han tenido algún inconveniente con sus proveedores? ¿En algún momento les ha fallado o siempre ha habido buena respuesta?

Respuesta: No, con ellos no.

21. ¿Tienen KPIs?

Respuesta: No, la verdad no tenemos KPIs. El día a día, ese es el problema aquí en Plumas, el día a día nos consume.

22. ¿En cuánto tiempo llegan los insumos importados?

Respuesta: Usualmente, son tres meses. Son 90 días para que llegue a la puerta del negocio.

23. ¿Y cantidades de materiales estratégicos con *stock* cero, por ejemplo?

Respuesta: Sí, hilos de bordado, por ejemplo. La tela y la pluma.

24. ¿Está documentado y tiene cuál es el *stock* crítico?

Respuesta: No.

25. ¿Manejan requerimientos urgentes?

Respuesta: Todo es urgente. Todo lo que piden es urgente. Sobre todo, por las cosas nuevas. Por ejemplo, en una tienda piden un producto que el cliente lo quiere así, pero con este hilo, por ejemplo. Entonces, se le da 10 días. Pero hay que comprar ese hilo porque ese no es un hilo que nosotros vamos a tener en *stock*, como dicen. Entonces hay que buscarlo. Si es de bordado, ver si hay, porque esos hilos son de importación también. Nuestros proveedores los importan. Entonces, sí tenemos bastante eso de que todo es urgente.

26. ¿Existe un sistema para administrar la demanda de materia prima y producción? ¿Eso te permite administrar esa demanda de trabajo o de productos que necesitan y la materia prima que tú necesitas?

Respuesta: El programa se llama Network. Es muy básico el sistema. Como que todo está separado. Así, por ejemplo, yo tengo las compras aquí, por ejemplo. Pero no es como en otro sistema que yo pueda hacer clic derecho y me muestre todo lo relacionado a ese material, para qué órdenes va. Esto no, esto está todo separado. Hay que sacar una parte, o sea, una tabla con cierto reporte, después combinarlo con otro. Es bastante limitado.

27. ¿Cuántos son en el área de operaciones?

Respuesta: Tenemos en almacén a un supervisor de almacén, dos asistentes y tres operarios.

28. ¿Un supervisor nada más?

Respuesta: Sí. Podrían ser tres, uno de compras, pero ahorita no hay. Uno de compras y los otros de registro, porque el registro de todo lo que hacen los operarios es manual. Ellos registran manual y una persona lo registra. Lo anotan en papel.

29. Más enfocado al tema de cultura, Si tienen ustedes un problema, ¿cómo lo resuelven?

Respuesta: Tratamos de resolver el problema. Si hay que comprar, vamos a comprar. Después ya vemos por qué faltó. De repente no es que faltara, sino que sí había y no se dieron cuenta.

30. En otras condiciones, ¿se podría analizar cuál es la causa raíz?

Respuesta: Lo que pasa es que la velocidad aquí y las órdenes que salen, o sea, lo que piden hoy, para hoy ya se tiene que generar la orden. No, ya lo quieren para mañana. Así de rápido de entregar al cliente. Por lo menos, hay cosas que piden en las tiendas, que son productos, no sé, bordados. El cliente lo pide hoy y lo quiere para pasado mañana. Entonces, si lo tienen en la tienda, lo envían, hay que bordarlo aquí, hay que generar la orden, abastecer los materiales, producirlo después. Esos pedidos proformas de clientes, tienen calidad. Ya saben que, si es algo de bordado, son tres días que le dan al cliente para entregarse. Y eso incluye los tiempos de transporte. De traerlo, de repente si está en tienda y luego aquí. Es un tema donde se puede mejorar la comunicación.

31. Si hay ideas de mejora dentro de la organización, ¿se gestionan?

Respuesta: Sí, pero hay muchas cosas que se han mejorado.

32. ¿Ustedes tienen comités, reuniones semanales, semestrales?

Respuesta: Tenemos una reunión de *retail* y una de corporativos. En esas reuniones sí puede ser que la persona lo diga en la reunión, pero normalmente vemos el avance. El avance de las órdenes.

33. Entonces, ¿el KPI que ustedes usualmente revisan en su semana es el avance de las órdenes?

Respuesta: Sí, se revisa el estatus. O sea, cómo vamos, si hay algún retraso, por ejemplo, con la importación, ese tipo de cosas. Por si acaso no va a llegar tal día, se retrasó una semana. Para que vean qué hacer. Qué decirle al cliente, no sé. En *retail*, se ven las fechas de entrega que se programan, si se han cumplido o no. O se piden prioridades. “No vamos a poder cumplir todo, pero dime las prioridades”. “¿Cuál saco primero?” “Todo no lo puedo hacer”. Si falta algún material de este bloque, no podemos hacer esto porque falta tal material y llega en tres días. O sea, para que lo tengan en cuenta para mover la fecha.

34. ¿Aquí qué áreas están?

Respuesta: Producción, o sea, las áreas de producción, corte, costura.

35. ¿Tienen implementada alguna metodología *lean* para la fábrica?

Respuesta: No. Como les digo, el día a día nos consume.

36. ¿Ustedes tienen definida la distribución de los ambientes de trabajo?

Respuesta: No, la distribución que hay es muy antigua, que antes era una cochera, pero eso es antes de que lleguemos. La verdad es que, como les digo, como este es el día a día, y en realidad no nos da tiempo para dedicarnos a hacer ese trabajo. Que sabemos que es importante.

37. ¿Cuáles cree que son las principales deficiencias que tiene aquí?

Respuesta: El control de almacén que no está ordenado. Son muchos insumos y como hay tantos talleres. Cuando se genera la orden va para talleres, pero hay que hacer orden de corte, orden de costura y, pongamos, de bordado. Entonces, son tres órdenes de servicios. Hay que hacer las tres órdenes de servicios y enlazarlas a la orden de producción. Esto no es directo en el sistema, no es que te sale la orden con todo enlazado. Todo es aparte. Es un montón de trabajo administrativo. Todo es manual, así que es retrabajo.

Entrevista 3: Dirigida al Área de Producción

Nombre y Apellido: Juan Carlos Núñez

Cargo: Jefe de Producción

Fecha: 13/12/2024

1. ¿Cuántos son en su área?

Respuesta: Somos, básicamente, 24.

2. ¿Hay alguna medición de satisfacción de los trabajadores?

Respuesta: No, actualmente no tenemos un indicador de clima laboral, pero más que la necesidad, a veces se miden porque quieren renovar contratos. Yo lo veo más como una necesidad, que es una cosa que ellos, mucho más allá del hecho de que se sientan bien, es más que lo que necesitan.

3. Hablando de contratos, ¿sus renovaciones son trimestrales, semestrales, anuales?

Respuesta: Cada tres meses.

4. ¿Cómo miden su desempeño?

Respuesta: Bueno, ahí sí tenemos varios indicadores. Tenemos indicador de merma, indicador de logros de producción diarios, tenemos horarios, tenemos un indicador que es de eficiencia, de desempeño, y hay uno que para mí es clave, que es el indicador de horas extras.

5. ¿Las evaluaciones son también trimestrales?

Respuesta: Sí, trimestrales.

6. ¿Tienen capacitaciones constantes?

Respuesta: No. No porque aquí los trabajos son monótonos, son los mismos siempre. No es que vayan de un área a otra. Lo que sí tenemos son charlas de cinco minutos en las cuales les hacemos siempre un recordatorio de lo que no deben hacer y cómo se pueden desarrollar en el área de repente.

7. En cuanto a los presupuestos, ¿ustedes manejan presupuesto anual?

Respuesta: Mensual. Nosotros tenemos un análisis de costos que, según la demanda de ventas, nosotros, en el caso de producción es más un proyectado de lo que se pudiera necesitar. Te hablo de los grandes bloques que son tela, avíos, y lo que son destajos, porque la mano de obra es directa, es medible. Eso sí, hay una planilla, pero lo que es destajo, mano de obra indirecta y tela y avíos es algo que fluctúa según la producción de venta mensual.

8. ¿Cómo es el proceso de producción?

Respuesta: Nosotros trabajamos con OPs, orden de producción u orden de pedido, como tú lo quieras llamar. Una vez que recibimos la OP, nosotros solicitamos la tela. Luego de la tela pasa al área de corte. Luego del corte pasa al área de costura. Según ello, vemos si se borda o se estampa. Y en el caso de que se borden, obviamente pasa a acabados, pasan después a un proceso de inspección, acabados y despacho.

9. Tienen una parte de producción externa, ¿qué pasa en esos casos cuando quizás no tienen ellos la producción al momento que ustedes se han programado? ¿Hay retrasos? ¿Hay contingencias? ¿Hay algún programa de acción en esos casos o no?

Respuesta: No. Lo que pasa es que la producción general en la planta, la planta representa solamente el 30% actualmente. El otro 70% lo sacamos a talleres externos nosotros. Costura. Hablo de costura.

10. ¿Qué volumen de producción tienen mensualmente?

Respuesta: Bueno, estamos recibiendo ahorita mensualmente alrededor de unas 232 OP. 232 órdenes de producción. Y las colas de producción varían. Desde una prenda, que a veces las consideran como un pedido especial para un cliente, hasta lo más grande que hemos visto es una OP de 1220 prendas.

11. Con 24 colaboradores, ¿existen actualmente cuellos de botella en todo el proceso productivo?

Respuesta: No, porque para eso están los talleres externos. Esta puede ser una de las causas por la cual estamos utilizando talleres externos, para evitar los cuellos de botella.

12. ¿Y en cuanto a la calidad, cómo lo manejan? ¿Tienen algún control? ¿Manejan estándares de calidad?

Respuesta: Sí, aquí se tiene a muchas personas que empezaron acá de cero con la dueña y ellas ya conocen el tema de la calidad de las prendas. Entonces trato de que esas personas, que son las habilitadoras de costuras, sean las que vean cómo es la prenda, que me den un visto bueno. Igual tenemos inspectoras de línea y tenemos inspectoras finales. Son las personas que revisan la prenda una vez terminada de confeccionar. Las auditan y después se va a despacho.

13. ¿Ustedes tienen su propio almacén? ¿Lo tienen en la fábrica?

Respuesta: Claro.

14. Nos han comentado que en ocasiones tienen sobre *stock* y a veces existen donaciones de estos productos. ¿Es recurrente? ¿Tienen algún plan de manejo a futuro?

Respuesta: Nosotros tratamos de aprovechar al máximo la tela. Por ejemplo, un pedido A necesita 3 metros de tela, cortamos los 3 metros de tela, pero no lo utilizamos al 100%, lo utilizamos al 80% nomás por el diseño de la prenda. Ese 20% restante nosotros lo utilizamos también, que ya está dentro del costo, prácticamente nos sale gratis. De ahí hacemos prendas o algún tipo de accesorio que, en todo caso, sale a un costo súper bajo y eso lo manejamos para ventas, obsequios, regalos o donaciones. No es merma, porque la merma es lo que ya no se utiliza. Son saldos.

15. ¿Actualmente cuentan con alguna ISO o van a implementar alguna?

Respuesta: Estamos implementando una ISO actualmente. La 19,400 y la 2,200. Yo estoy poco tiempo acá, pero a mí me llamó mucho la atención que las prendas que hacen acá tienen calidad de exportación. Muy poco visto en algunas empresas que la calidad que te piden para el mercado nacional sea calidad de exportación. Usualmente, utilizan clase calidad B, calidad C, pero aquí la calidad que nos solicitan es A. Y no va al extranjero, sino que van a ir a una tienda. Entonces yo creo que ya se podría hablar incluso de algún tipo de metodología o sistema un poquito más complejo acá.

16. Rodrigo nos comentó que solamente se exporta el 10% de la producción, ¿eso podría aumentar entonces?

Respuesta: Por supuesto. Por la calidad que se está despachando, creo que sí, fácil. Las ISO obviamente son como base para que la marca tenga buena percepción afuera.

17. ¿Tienen políticas internas para el tema de la seguridad?

Respuesta: Tenemos aquí un comité y hay personas de seguridad de cada área, en caso haya algún imprevisto, como un incendio o alguna cosa que suceda. Cada persona que ingresa tiene un recorrido, una charla de visita general y una charla de visita diaria en la cual se les explica con qué cosas tienen que tener mucho cuidado. Tiene también el personal sus propias herramientas y sus propios insumos, sus propios materiales, como para que ellos puedan estar al tanto y defenderse ante cualquier imprevisto también. Tienen sus guantes de corte, tienen sus lentes por el tema de las plumas. El área de llenado también tiene sus máscaras para que no puedan exhalar la sedimentación de las plumas.

18. ¿Han tenido algún accidente este año, por ejemplo?

Respuesta: No. Lo bueno es que al ser pocos y al ser gente que tiene mucho tiempo acá, ya conocen. Más me preocupo por la gente nueva, que de repente se acople un poco a la empresa. Pero no, por el momento no. Nos falta el letrero nomás que diga 230 días sin accidente.

19. ¿Tienen algún plan de seguridad y salud en el trabajo?

Respuesta: Hay una persona en contabilidad, tiene una persona también que se encarga de recursos humanos que está viendo eso ahorita. En caso de pasar algo imprevisto, o si hablamos de medicamentos, no soy la persona idónea en proporcionar algo como para que se calme. Prefiero que la persona vaya al seguro, por ejemplo. Pero sí hay un procedimiento. En caso de que pase algo imprevisto serio, la persona es acompañada por una persona administrativa, la cual ya está designada según el comité. Se la llevan al seguro o a un particular para que sea vista de inmediato.

20. ¿Han sido fiscalizados por Sunafil?

Respuesta: Desde que estoy acá, no. No hemos tenido ningún inconveniente hasta ahora.

21. Cuando tiene un problema laboral o familiar, ¿lo comenta con su jefe inmediato? ¿Cómo resolvería esa situación?

Respuesta: Mira, en lo personal, trato yo de separar muy bien las cosas. Todo el mundo tiene problemas, todo el mundo tiene cosas que le competen familiarmente. Pero de eso se trata el profesionalismo, de saber separar un poco lo que te está pasando y saber controlarlo. Claro que hay cosas que ya llegan a mayores y quizás uno pide permiso para arreglarlas, quizás se

lo comentas a alguien como para desahogar. Pero la idea es tener bien marcado y bien sentado cómo separar las cosas. Ahora, con el personal operativo, se acerca diariamente una o dos personas y te comentan y solicitan permiso para arreglar algunos problemas. El 70% de las personas que trabajan aquí son damas y, bueno, están sujetas más que nada a ver a sus hijos y se les entiende esa parte. Nunca se les dice que no. La idea es que arreglen sus cosas y que vengan más tranquilas porque a veces eso interviene mucho. Interviene mucho y no vaya a ser que se distraigan y por allí haya un dedo remallado por eso.

22. ¿Cuántas mujeres hay en su equipo?

Respuesta: Son 12 mujeres.

23. En cuanto a los problemas laborales, ¿cómo los ha manejado?

Respuesta: Aquí a todas las personas se les evalúa por hacer un buen trabajo. Si hacen un mal trabajo, se le habla al personal, se le hace ver su error. Si vuelve a reincidir, nuevamente se le vuelve a hablar, se le capacita, sobre todo. Se trae a una persona de experiencia que le diga cómo hacerlo bien. Pero si vuelve a reincidir, lamentablemente, no podemos, al menos en la línea que manejamos nosotros, no podemos darnos el lujo de tener a alguien que pueda fallar en el balance de línea. Pero sí damos la oportunidad del caso. Creo que el trabajo de nosotros es ese, tratar de que la gente suba el nivel de eficiencia en el trabajo.

24. ¿Cómo incentivan al personal?

Respuesta: Nosotros todos los lunes, empezando el día, empezando la semana, tenemos una charla. Yo los reúno a todos y les digo todo lo que se ha obtenido la semana pasada, en qué fallamos, qué logramos. Obviamente, se tocan los puntos también buenos, se les hace mención a las personas que hicieron posible que se cumplan algunos objetivos. O sea, creo que es carne con hueso. Si sale alguna cosa mal, se dice, y si sale muy bien, también se tiene que exponer. Y sí, se está evaluando ese tema de los bonos, porque claro, una empresa te paga por algo ordinario y si haces algo extraordinario, fuera de lo que uno esperaba, de repente se puede ver esas cosas. Sí, se está evaluando también.

25. Hacia ustedes, la gerencia o los jefes, ¿hay algún tema de premiación?

Respuesta: Sí, también nos reunimos. Tenemos una reunión con Rodrigo todos los lunes también. Con él es un poco más tarde. Y sí, también por objetivos. Tenemos objetivos a cumplir. Algunos se dan, de repente algunos no se dan, no se cumplen por otras áreas que quizás también están sujetas a otras cosas. Porque esto es una cadena; si falla una, falla todo el restante. Pero tratamos de ver; el esfuerzo es lo que al final se denota. A nosotros nos interesa la fecha de despacho, que se cumpla la fecha de despacho. Por eso estamos matando toda la cadena.

26. En cuanto a la mejora continua de procesos, ¿cómo sabe en qué áreas enfocarse y cómo las mejora?

Respuesta: Mira, nosotros utilizamos tres herramientas de gestión con el supervisor. Utilizamos Pareto, utilizamos Ichikawa y, lo que para mí es más clásico, la lluvia de ideas. Nosotros primero vemos qué área es la que ha tenido más fallas durante la semana pasada. Y sobre esa área primero nos enfocamos. Qué área ha tenido bajas por ausencia de personal, problemas con el cumplimiento de las entregas, problemas de confusión de avíos y tantas variables que puede haber en este rubro. Nos enfocamos ahí y tratamos de ver la manera en que no haya cuellos de botellas porque cada área es proveedor de otra área más. Y esa área de adelante es un cliente. Tratamos de servirle lo mejor posible, más rápido a la otra área.

27. ¿Cómo se comparte con el equipo las ideas para la mejora en la jornada laboral?

Respuesta: No, lo que pasa es que nosotros trabajamos con programas diarios. Todos los días nosotros bajamos un programa a cada área para que ellos sepan qué van a hacer. No me gusta que pierdan el tiempo preguntando qué hago ahora, sino nosotros como jefes adelantarnos y decirles esto vas a hacer, colocándole los tiempos de lo que debe terminar al día. Entonces, el objetivo de ellos es terminar el programa al día y bien, con calidad A1. Me pueden terminar todo el programa, pero te lo voy a rechazar todo y es lo mismo que nada. Entonces, en base a eso evaluamos nosotros. Y ahorita lo que se está consiguiendo es estandarizar los tiempos para cada proceso y según eso puedo tener ya el control completo de toda la manufactura en planta.

28. ¿Cuál es la relación entre su trabajo y la misión y visión de la organización?

Respuesta: Yo leí hace tres meses la visión de la empresa. Y también actualmente tenemos pegada aquí en las paredes la misión, pero la visión la leí en otro lado. Y la relación que tiene mi trabajo con esto es que Plumas se convierta en una de las empresas top a nivel nacional y que podemos exportar con un servicio de calidad. Lo que conlleva a que mi trabajo sea básicamente eso, tratar de cumplir y darle tranquilidad a la empresa. Que los pedidos que lleguen se puedan botar sin problemas con la calidad y con la entrega deseada. Eso es lo que más o menos buscamos acá.

29. ¿Eso concuerda con lo que tú buscas en tu vía laboral?

Respuesta: Bueno, sí, me están renovando, así que creo que concuerda.

30. En cuanto a los objetivos de tu área, ¿cómo los miden?

Respuesta: Los contratos son trimestrales, pero los objetivos son semanales. Nosotros tenemos un programa diario, pero manejamos un programa semanal según las reuniones que tenemos con cada cliente. Tenemos reuniones los martes y jueves con dos clientes grandes de

la empresa. Entonces ya sabemos cómo se va a manejar la semana. Ellos ahí nomás diciendo: “Queremos esto, esto, esto”. Según lo que ellos nos piden, priorizamos su pedido.

Entrevista 4: Dirigida al Gerente General

Nombre y Apellido: Rodrigo Seminario

Cargo: Gerente General

Fecha: 12/12/2024

0:02

El asistente es quien consolida y ve el balance general YY también yo sí y envía el reporte o gestiona también los cambian al sistema, sí es decir no, este de acá solamente el asistente de operaciones solamente hace consumos de la misma planta al producto terminado que se transforma todo lo que es transferencia de almacenes, lo hace el coordinador de almacén.

0:29

Es decir, por ejemplo, si yo mando un 10 kg de pluma a planta, eso lo hace almacén, pero los 10 kg y se utilizaron para 3 órdenes de producción. ¿Eso es lo que hace el asistente de operaciones, consumir los productos, las materias primas de planta a la orden de producción? Genial, sí, aparte de eso, este tenemos un analista de costos y presupuesto, que es la persona que está haciendo seguimiento a que los costos bueno estén cayendo adecuadamente.

0:58

Este por cualquier motivo. ¿Por qué? Porque nosotros los consumos no los hacemos en el momento que se transfiere, si no se hace el día siguiente, porque todo el día se está entregando y generalmente nosotros hacemos los consumos al día siguiente dentro de las 24 horas YY en la lista de costos y presupuesto va cerrando mensualmente todo lo que va ingresando a producto terminado, va viendo a ver que esté saliendo bien los costos, que no haya desviaciones, etcétera, no aparte de ver temas de presupuesto en la compañía.

1:25

Tenemos al insistente de finanzas, que es prácticamente el que se encarga de todo lo que es, tesorería, pagos, conciliaciones bancarias, conciliación de ingresos en las tiendas versus lo que ingresa en el banco, etcétera. Y tenemos un vigilante en chorrillos. ¿Sí que es la persona

que se encarga bueno de la seguridad de la puerta, no? Aparte de eso tenemos soportes. Aparte de eso tenemos soporte, unos soportes estratégicos que le llamamos nosotros, que es todo lo que es externo. Si.

1:54

En el caso mío, yo tengo un estudio contable que es el que me ve la contabilidad del 100% y el tema de pago de planillas es 111 proveedor que nos brinda este servicio. Después tengo un estudio legal que tengo un abogado también que me da el servicio cuando se necesita del tema legal y tenemos en el servicio de limpieza, también lo tenemos tercerizado con una empresa que brinda el servicio especializado. Esos son los 3 que están a mi cargo.

2:20

En el tema de producción, bueno, lo que comenté tiene talleres externos AA su cargo OA su disposición para cumplir con el objetivo de fechas de entrega, a las cuales ahí hay bastante logística de envío y de traída de productos terminado, liquidación de telas, liquidación de productos, etcétera, no, y el área de operaciones tiene importaciones y exportaciones, se apoya mucho del área de comercio exterior.

2:46

Sí, tenemos varios proveedores de lo que es esta gente de carga y agente de aduana. Con ellos nos apoyamos bastante en las importaciones y en la exportación. Ellos nos guían un poco porque yo no tengo una persona de Comex, entonces tengo una persona. La prácticamente el jefe de operaciones se encarga de todo lo que es importación y exportación, apoyado con el agente de carga y el agente de aduana, que generalmente es el que hacen el 95% y nosotros un poco vamos tomando decisiones en base a lo que nos van diciendo.

3:11

Tenemos un proveedor de transportes externo que nos ayuda al tema de saturación de la de la distribución en el caso que se necesite. Y bueno, tenemos todos los proveedores locales de avíos principalmente, que sí es un tema que se mueve bastante este en lo referido a al consumo de productos terminados. En este caso de acá voy a explicar un poco lo que es la dirección comercial y creativa este aquí tenemos una persona.

3:40

Que se llama Analía Chumo. Y debajo de Analía está el gerente de e commerce, que se encarga de todo lo que es este, la página web, toda la administración de la página web, la carga de productos, la actualización de descripciones, de imágenes, de precios, etcétera. Tenemos al gestor de venta corporativo que se encarga de todo lo que es venta corporativa, es decir, no *retail*. Sí, todo lo que es, hoteles, clubes, hospitales, clínicas, minas.

4:05

¿Y debajo de esta persona? Bueno, ahí está el asistente de venta corporativo, que es una persona que le ayuda a todo lo que es la gestión sistemática, coordinación con las áreas internas, etcétera. Después tenemos a la persona, la jefe de marketing, que se encarga de todo lo que es la publicidad de la empresa, redes sociales, toma de fotografías, actualización de fotografía, coordinación de pautas de marketing con la Agencia, etcétera. Y tiene un asistente de marketing que la soporta en este tema.

4:31

Después está la supervisora de tienda que es una persona, la cual tiene pues 10 vendedores y 2 vigilancias, en este caso nosotros actualmente tenemos 3 tiendas, uno en lo que es en conquistadores, otro en derbi y otros en camino del inca, siendo conquistadoras la más grande la que le sigue es la de camino del inca y la que le sigue es el derbi y la distribución de vendedoras está en base al tamaño de la tienda, no.

4:54

Este y tenemos de las 3:00 tiendas, solamente tenemos 2 vigilantes porque una de las tiendas tiene como un vigilante de las 3:00 tiendas que están conjuntas. Entonces es como que no hace falta YY tenemos al jefe de desarrollo que es la persona que hace todo lo que es el desarrollo de los productos, no los nuevos productos. Este el jefe de desarrollo es donde sale toda la todo, se crea todos los productos o se diseñan todos los productos se hacen toda la muestra de los productos para.

5:24

Proceder a hacer una orden de compra YYY hacer una producción no debajo el jefe de desarrollo. Tenemos 2 analistas de desarrollo y una muestrista. El analista de desarrollo es encargado de hacer las fichas técnicas que de cada producto el tizado de cada producto. El

tizado es como se va a cortar la tela para optimizarla al máximo y optimizar pues y minimizar la merma por corte.

5:48

Este y aparte hace todo el registro y toda la actualización del sistema. En caso varía, algo referido al producto y la muestrista, que es una persona que tiene 3 máquinas a disposición para poder realizar las muestras de los productos. Todo producto que se hace nuevo se hace con una muestra.

6:06

Este hay muchos clientes que piden la muestra, entonces hay que mostrársela y hay muchos clientes que no piden la muestra y de las gentes se hacen. Pero en el tema *retail* permanentemente se están haciendo muestras porque tenemos colecciones cada 2 meses, entonces prácticamente todo el año estamos haciendo muestras para las siguientes colecciones y sucesivamente. Y eso es un poco lo que es la estructura de plumas y Rodrigo este muchísimas gracias.

6:37

Creo que creo que para empezar yo no hubo una prestación en China, la que es vivo, primer en China y primer mundial, cuando es el creo que estás conectado por 2 dispositivos.

7:03

Hola, hola, me escucha ahora hola, hola, se escucha más ecos. Ese a ver, creo que ya está sólo uno de.

7:32

Ya están. Hola, hola Horacio. ¿Sí no tienes los 2 dispositivos activados ahora, ahora igual ponle en meter uno no? Porque se escucha el eco.

8:04

Bien, vamos a ir conversando mientras ahí César va este arreglando este tema. Disculpa ahí Rodrigo, bien, esta mira, muchísimas gracias. La verdad que interesantísimo como está. Toda la organización se ve muy estructurada y ordenada. Nosotros queríamos como siguientes pasos este.

8:26

Hacer una serie de preguntas que sería como con primer este, digamos, entendimiento. ¿Pero antes de eso también nosotros, como comentábamos al inicio, queremos hacer el siguiente paso sería hacer algunas entrevistas y ahí es un poco lo que tú también tienes que, como visión, ¿no? Y a mí me gustaría de repente ahondar un poco más en producción, operación, OYY la parte comercial que todavía tenemos oportunidades no sé dónde.

8:57

¿Porque la idea es entrar a preguntar estas algunas preguntas, por ejemplo, Oye, ¿cómo está el clima laboral? ¿Cómo es este? ¿No sé cómo mides tus mermas, cómo mides este? Entonces hemos trabajado una serie de preguntas que debería ayudar a poder hacer un mejor diagnóstico y las oportunidades sobre todo que podría existir en el área, en el área no, entonces a ver la sugerencia.

9:24

Tenemos producción bien definido, tenemos operaciones y creo que tenemos comercial YY creatividad, que son las 3:00 áreas principales, no, porque después costos, finanzas, vigilancia, como que complementa. ¿Consideras que debemos entrar en esos 3 frentes o solamente enfocarnos AA 2 ahí? Mira, es decir, yo te diría, yo te diría producción y operaciones.

9:54

¿O sea que te va a llevar un montón de tiempo, ¿no? ¿Es decir, si entras a comercial, comercial te lo podemos explicar acá porque es algo natural, ¿no? Al final lo que es comercial vende el producto terminado, pero el tema está en toda la coordinación detrás para que el producto terminado se realice. ¿No, yo creo que ahí hay bastante para para para ver este y un poquito de desarrollo no? ¿Qué es la nueva área este y me dices, por ejemplo, por dónde comenzar?

10:22

Habría que iniciar por el tema de desarrollo, no es donde dicen, necesito que hagan una producción de este producto terminado, ya ahí te van a explicar, pues cómo hace, cómo sale la idea, cómo se realiza, cómo se hace la ficha técnica, cómo se hace el tizado. En base a eso, la parte de operaciones hace toda la planificación de todos los materiales antes de que llegue

a producción y una vez que llega a producción, hace toda la ejecución de la producción, ya sea interna y externa.

10:50

Y va avanzando de la mano con operaciones hasta que se entregue el producto terminado y llegue a tienda, no esté. ¿Eso es explicado fácil, pero detrás de eso, por cada punto que te he comentado, hay 20000 cosas que tenemos debilidad y que hay oportunidades de mejora, que creo que entiendo que es un poco lo que necesitan identificar, ¿no? Sí, sí, como business consulting, que es el objetivo final de la tesis es identificar, hacer un diagnóstico.

11:17

Identificar oportunidades, hacer una priorización y podríamos tomar algunas recomendaciones en base AA las buenas prácticas que se tienen en la industria que ustedes podrían tomarlas y empezarlas a aplicar. ¿YY bueno, no ahora e incluso viendo un paso más allá, bueno, yo como les comentaba hace buenas entrevistas anteriores, que yo trabajo mejora continua, ahí podríamos de repente incluso dar un pasito más, oye, cómo puedo hacer para?

11:47

¿Todo lo que ha sido identificado finalmente lo pueda estructurar YY lo pueda llevar de manera continua, ¿no? O sea, que no quede como que ya es el diagnóstico. Hay que mejorar todo, sí, pero hay existen herramientas de mejora continua que te pueden estructurar a tener sesiones este continuas, pero lo podemos conversar más a detalle de repente cuando nos veamos en persona y te podemos hacer una presentación, pero sería de repente 1 segundo paso ya entonces.

12:13

Nos sugieres desarrollo, empezamos a ir por desarrollo, nos daría una entrevista con el área de la jefa de desarrollo, mira, yo te mando un correo, yo te mando un correo un poco involucrando al área, no te voy a poner ahí su número de contacto, todo y que lo vas a llamar para que coordines ya con ella. Horarios sí, porque los horarios de ellos son un poco apretados, seguramente te van a poner, tal vez hasta mucho, te van a poner horario fuera del horario laboral, pero ahí ya lo van coordinando. De ahí yo voy a mandar a los a las 3 personas con las cuales te debes comunicar.

12:43

Este sus datos y ya ellos, sabiendo que lo van a llamar, ya van coordinando para ver qué momento pueden dedicarle un tiempo. Ya OK, entonces sería entrevistas con desarrollo, producción y operaciones, desarrollo, operaciones y producción. Te diré al revés, OK, para que sea más, para que siga una secuencia y sea más entendible. De acuerdo, bien.

13:13

Queríamos ahora preguntarte algunas estos temas generales que, desde tu punto de vista de estrategia de negocios, en realidad quisiéramos este saber cómo digamos como parte preliminar de este diagnóstico. ¿César, no sé, perdona, dale, no dime, dime, te estoy escuchando ya sí, César, ¿tenías algo? ¿Estás atento?

13:41

Igual por favor los interrumpes para ver si se escucha muy bien ya perfecto, si Rodrigo, Discúlpame este no hubo una presentación de parte mía, soy contador ya con 11 años de experiencia en los últimos 6 como contador general, actualmente estoy en una empresa de llamada vivo, es smartphones, marca número en China y en el mundo ya bueno, recién operaciones en Perú desde hace 1 año y medio y nada yo como con experiencia ya también prevé en Nursan Yang como auditor.

14:11

¿Te preguntaría, tienen los estados financieros ubicados ustedes? No, esto lo hicieron en el 2017. Si no me acuerdo, si no me equivoco, La Última Vez, la última auditoría que tienen 2017, sí, aproximadamente 2017 no estaba acá, pero sí creo que en esa época se hizo un tema de auditoría financiera, ya por el lado contable, por ejemplo, el tema de valoración de eficiencias tiene.

14:38

Su estudio contable maneja su libro de kardet, uno de inventario permanente valorizado. Sí, es decir, lo hacemos al cierre de cada mes, porque nuestro sistema no costea diario, lo hacemos al cierre de mes, ya que hay ahí un tema de costos perfecto, listo, nada como comenta.

15:03

Michael, ya nos reunimos en todo caso con las jefaturas para poder ver que AA mi detalle, que malos procedimientos que hay que realizar actualmente, Eh, Eh, ahí Rodrigo, entonces para continuar. ¿Gracias César, ¿Cuéntanos, cómo definirías la cultura de la compañía? Es una pregunta, parece simple, pero creo que a veces es muy difícil. Ya mira te comento, yo estoy.

15:32

Involucrado en plumas al 100% desde agosto del 2022. Sí, este, yo siempre he participado en plumas con Natalie, que es la accionista. La conozco hace 15 años y siempre he tenido participación, pero externa y de decisiones estratégicas anuales del camino que debe llevar la compañía. Y a partir de agosto.

15:57

Yo he estado en Coca Cola, yo he sido gerente de logística en Coca Cola este y bueno, decidí apostar pues por pluma e involucrarme al 100% y bueno tener participación de la compañía. Y a partir de ahí, bueno, yo agarré la compañía en una situación X Este y en lo que es en el tema de soporte, que es prácticamente yo, me encargo de todo lo que es este, todo lo que es la empresa menos comercial, menos el tema comercial, el tema comercial. Hay una persona que se encarga al 100% y yo me encargo de todo lo demás.

16:26

El tema operativo, el tomo de producción, el tema de back office, financiero, contable, recursos humanos. Hoy todo sí este y en el camino he tenido que ir tomando decisiones, este en cuanto a capacidades de la gente, prácticamente ahorita en el área con la cual yo tengo gente, prácticamente he cambiado un 85% de personal, personal. ¿Es nuevo este otro perfil? ¿Otras capacidades?

16:54

Este por el mismo ende de soportar el crecimiento de las cosas que se quieren hacer como plumas, no esté. La empresa cuando yo entré la encontré que es una empresa familiar este y bueno no tiene nada de malo, pero las empresas familiares pues este al pasar a querer ser una empresa un poco más.

17:16

Estandarizada, con visibilidad al a al empresariado peruano con necesidad de exportar, con necesidad de buscar certificaciones. Este me obligó a tener que cambiar la gente y tener capacidades un poco más más robustas a la que tenía y ahorita te podría decir que la gente es casi toda nueva en lo que respecta a mí este.

17:43

Y hay mucha, que ya tiene más de cuatro meses. Hay mucha que tiene menos de cuatro meses y yo creo que el clima es el adecuado, pero falta trabajar. El tema de integración una de las cosas que siempre se encuentran las empresas familiares es el tema de trabajo en isla. Estoy tratando de trabajar internamente con las áreas, de que todos busquemos un objetivo común y que no es un objetivo por área.

18:09

Este no hay un área de capital humano en plumas. Prácticamente yo soy el que hago ese trabajo en el momento que tengo disponibilidad con mi equipo, pero no lo hago a nivel empresa y que es una de las debilidades que tenemos y que queremos mejorar para el 2024. ¿No tener un área o tener una persona, al menos part time que nos acompañe en estas, en esta, en este acompañamiento del capital humano que es muy importante para el crecimiento de la compañía, ¿no?

18:42

Y definitivamente creo que este que muestra ya en el organigrama YYA veces es difícil un poco ver, no como el valor de la persona que es el principal activo, este, digamos ellos puedan.

19:00

Tener un, digamos, mayor oportunidad, porque de hecho que hay obstáculos, hay restricciones, preocupaciones, temas que, pero sí es un es un gran trabajo. Y ahí bueno, ahí vamos conversando seguramente sobre algunas lecciones que hemos también aprendido en otras industrias, de repente del equipo con el que estamos formando parte de la tesis. ¿Bien, bacán, gracias y cuáles han sido o cuáles son los valores de la compañía? Hoy estamos viendo la página web hemos visto.

19:29

¿La visión, visión muy claros, pero como valores no sé, no lo hemos visitado, pero cuéntenos, a ver, de repente, hay algo más detrás de la página? Sí, mira a ver uno de los valores acá en plumas, que es lo que viene del ADN. ¿Es que primero está el colaborador, ante todo, ¿no? Es decir, te pongo ejemplo, por ejemplo, acá.

19:58

El colaborador está sobre todo en cuanto, por ejemplo, nosotros tenemos mucha flexibilidad y creemos mucho en que el colaborador, si no, si tiene problemas en su domicilio o en su casa va a tener, va a tener problemas en la cara. Entonces nosotros somos muy entendibles, tal vez demasiado en el tema de creer cuando un colaborador pues tiene un inconveniente en la casa y darle los permisos necesarios para que solucione sus problemas y pueda estar tranquilo en el trabajo, no esté otra cosa que tenemos pucha la planilla es primero ante cualquier cosa.

20:28

Y este la insatisfacción de una persona que no recibe su planilla a tiempo es algo que cuidamos mucho. Creemos que es fundamental cumplir para que ellos cumplan y creemos que la planilla es algo que, si bien es cierto, muchos dirán, Oye Puch, hay empresas que te pagan el primero y no el 31. Nosotros tratamos de hacerlo siempre, antes y desde que yo estoy. Nunca hemos fallado en el tema de pago de planillas, a pesar de que ha habido medios complicados.

20:57

Este, pero creemos que eso es una demostración de que estamos pensando siempre en ellos, no independientemente, pues de las remuneraciones y son dentro de los de lo de lo que la empresa busca. También se está trabajando eso, pero es un tema que va de la mano con las ventas, salir de esta crisis que aún todavía muchas empresas no salen. ¿El tema de la pandemia entonces?

21:19

¿La idea es crecer como empresa, crecer con ellos y también crecer económicamente, ¿no? Ese es uno de los objetivos en lo que se trata de avisarles a ella explicando también los motivos por la cual no se hace de la noche a la mañana, no, este eso es un poco lo que te podría decir colaborador primero seguridad y tratar de lo que mostramos en la tienda. No sé

si ustedes conocen alguna de nuestras tiendas, pero tratar de que lo que mostramos en la tienda.

21:48

Es el resultado de lo que tenemos atrás, no, en este caso en Chorrillos, que no se ve la planta, tal vez muchos no lo conocen, muchos conocen la tienda, pero atrás hay un gran capital humano. Tenemos 74 personas en planilla que están detrás trabajando para que las tiendas se vean como se ven, no este y eso siempre lo decimos a nuestros clientes, sobre todo corporativo y a nuestros proveedores. ¿Tratamos de mostrar eso, ¿no? El tema es textil, es muy informal en el Perú y nosotros no tenemos una persona fuera de planilla.

22:18

Este tal vez por eso somos caros, pero creemos que eso es lo que nos diferencia. No, no somos un taller que está en un cerro donde tenemos gente que no le pagamos ETS, que no le pagamos gratificaciones. Tenemos gente en planilla como cualquier otra empresa del Perú, cumpliendo todas las normativas a pesar de que tenemos mucha competencia en nuestro rubro acá, pero nosotros creemos que eso lo debemos mantener este, porque eso es lo que nos diferencia cuando.

22:46

¿Tenemos que visitar proveedor sobre todos los corporativos que son empresas formales no? Claro, genial. ¿Sí, en verdad he visto que hay bastante informalidad en la parte textil y sí, pues lo más por todo, los que hemos ido un poco analizando tiene bastantes, digamos ha ido resaltando en el tiempo, ¿no?

23:09

Gracias señor Rodrigo y un poco. La otra pregunta es acerca de la estrategia de la empresa, no para los siguientes años. ¿Tienen ustedes una estrategia estructurada, una visión de esta manera es lo que se está previendo o estamos viendo sobre el siguiente año para los siguientes 5 años? ¿Cómo lo ven como estrategia? A ver, te voy a mostrar una lámina que es.

23:38

Una de las que para que conozcan un poco más. ¿Qué es plumas? No te lo voy a ver si mira, esta es la división de plumas como unidad de negocio. ¿Entro, tenemos plumas *retail* y

plumas corporativo, ¿no? Y ahí está explicado, pues un poco, si no es cierto es floro, pero al final el floro es lo que te describe y algo hay que poner.

24:07

Este es lo que es *retail*, nos especializamos en la confección, importación, exportación de ropa, de cama, de lujo, además de ofrecer una amplia gama de productos y servicios diseñados para el hogar. Estamos en el en ropa de cama, en batas y toallas, en pijamas, en home deco, que es todo lo que es casa, sala, este tenemos servicio de asesoramiento a domicilio, tenemos club de decoradores, tenemos desarrollo textil.

24:34

Y tenemos la forma de venta del *retail*, es tienda física y página online. Eso es lo que es el *retail* en plumas, en lo que es corporativo. Bueno, nos dedicamos igual a la confección, importación y exportación de ropa de cama de primera calidad, este no tanto de lujo. ¿Por qué? Porque el nivel hospitality no demanda lujo, sino demanda buena calidad. Sí, además, proporcionamos una variedad de productos y servicios y diseñados específicamente para atender a la necesidad del sector hotelero.

25:02

En este momento tenemos ropa de cama, batas y toallas, pantuflas, tenemos asesoramiento y acompañamiento en proyectos de aperturas y reposiciones. Apertura se refiere a apertura de nuevos hoteles o reposición de nuevos hoteles. Tenemos también desarrollo textil y la forma de venta es con ejecutiva comercial. Sí, eso es un poco lo que es pluma en este momento. Este como como estrategia de este año. ¿Qué se está buscando para el próximo año?

25:31

¿Un poco se está buscando esto, que es lo rojo, ¿no? Es decir, incluir mantelería y servilletas, amenities, accesorios para los mismos, equipos electrónicos para las habitaciones, equipos y accesorios gastronómicos, equipos y accesorios de limpieza y jardinería, equipos informáticos, eléctricos y redes de comunicación, además, adicionar servicio de instalación y mantenimiento de los equipos que se comercialicen y tener otras formas de venta.

25:56

Televentas llamando haciendo seguimiento a las reposiciones a los que se está venciendo. Los hoteles trabajan con vencimiento de los de los productos. Los productos tienen un tiempo de vida, es decir, las toallas tienen x cantidad de lavados, que sé que se obviamente se planifica, se multiplica por un factor para que salgan los meses, la ropa de cama también. Entonces una de las ideas es abrir el portafolio de productos que se le ofrece a.

26:26

A los hoteles, restaurantes, clubes, etcétera, no este, si bien es cierto, no es en el mismo orden que está acá ni se va a comenzar el próximo año lo que dice ahí, pero sí la idea es incrementar el portafolio, no solamente quedarnos con ropa de cama, sino aprovechar el cliente este aprovechar el contacto y poder entrar con otros productos de calidad y que den garantía para poder este ofrecer mayores productos a esta a este negocio que.

26:56

Que hace años sigue vendiendo exactamente lo mismo, excelente en este. ¿En este punto, quiénes son sus competidores principales en *retail*? En *retail* hay bastantes, es decir, yo la los competidores no lo veo por lo que hace similar a nosotros, sino por el tamaño de la empresa, no, es decir, Ahorita no hay una empresa similar.

27:23

¿A plumas que ofrezca nuestros productos como tamaño, pero si hay bastantes empresas que están apareciendo con volúmenes mínimo, empresas recién formadas que no tienen más de 2 años, que se están metiendo en este rubro, no esté si están apareciendo bastantes, si tenemos identificados unos 3 que son los que aparecieron y están teniendo pasando de cero online como comenzó en la pandemia a pasar a tienda, eso significa que?

27:53

Están creciendo, si no, no pasaría en la tienda este, pero como tamaño, cantidad de cantidad de años, experiencia y calidad en las telas que trabajamos todavía no tenemos ninguna. ¿Estos competidores también tienen fábrica, sabes o no? No tienen talleres externos. Vale, ahora sí estoy muy bien hablado también un poco sobre cuántos empleados, por ejemplo, tienen y alrededor.

28:20

Ahorita tiene como 70 creo empleados y como comentaste recursos humanos también lo ves tú, el tema de los contratos tú los llevas, hay también personal extranjero también que hay que tener cuidado con eso, no sé si ese control también lo llevas tú. Sí, sí, el control de contratos lo llevo, lo llevo yo ya YY el plan de seguridad y salud en el trabajo también lo tiene implementador tenemos, lo revisamos el año pasado.

28:50

Este tenemos un documento que actualizamos anualmente ya sí, porque bueno, es una FILO. ¿Últimamente está pidiendo bastante esto YY bueno, la explicación nada está libre de esto, ¿no? Sí, sí, sí y nada, no sé si y Michael tienes otras preguntas.

29:19

Ahora sí que está en un momento a ver qué otros puntos podemos ser.

29:54

Bueno, no creo la verdad para que arre tiempo. Creo que hemos marcado varios temas, ya converso con iPod para ver el tema de bueno, creo que no te quedaste para que pasar con los contactos de tu excelentes o jefes a cargo para poder contratarnos con ellos y programar reuniones. Eso creo que nos va bastante. Detallar el tema de qué procesos están, quizás este.

30:17

Teniendo como botella o poder, quizás mejorarlos y poder cuidarles. ¿Quizás un diagnóstico general de cómo está yendo en la empresa? Sí, no sé si hoy, hoy día o mañana nos podrías pasar los contactos porque la verdad quisiéramos programar en las reuniones y poderlos tener ya mapeado. Sí, yo te los paso en el transcurso del día de hoy. Sí te agradecería que me mandes una pequeña descripción de 3 líneas.

Apéndice B: Debilidades y Problemas

Tabla B1

Consideración de las Debilidades como Problemas

Situación/Debilidad	Entrevistado 1	Entrevistado 2	Entrevistado 3	Entrevistado 4	Grupo Consultor	Consenso
Plumas S.A.C. no cuenta con un sistema apropiado para la gestión de sus recursos, o ERP; si bien cuenta con un ERP actualmente, este software es obsoleto, y no tiene los módulos mínimos requeridos para la apropiada gestión y es poco utilizado por el personal, o en el peor de los casos, no es utilizado especialmente por las áreas que más lo requieren.	No	No	Si	No	No	No
Existe una baja comunicación efectiva entre las áreas claves del macroproceso de la empresa.	Si	Si	Si	Si	Si	Si
Muchos de los procesos requieren un alto nivel de especialización, especialmente los procesos productivos, y no se cuenta con automatización en los procesos en los que se podría implementar.	No	No	No	No	No	No
La mayor parte de la producción interna se realiza de manera manual por operarios; especialmente en el área de producción y operaciones no se tienen identificados los cuellos de botella o potenciales cuellos de botella.	No	No	Si	No	No	No
No existen indicadores como KPIs u OKRs, que ayuden a medir la eficiencia de las áreas o el alcance de los objetivos macro de la empresa.	Si	Si	No	No	No	No
No existe una cultura organizacional definida, solo se cuenta con una cultura jerárquica.	No	No	No	No	No	No
No se cuenta con un área de gestión de talento humano (recursos humanos).	Si	Si	Si	Si	Si	Si
Existen cambios en las prioridades de los materiales, ocasionado retrabajos y mermas.	No	Si	Si	No	No	No
No tiene una estrategia clara del negocio con objetivos a mediano y a largo plazo.	Si	Si	Si	Si	Si	Si
Existen errores y deficiencias en el ERP actual, no se tiene una validación automática al momento de ingresar los datos de entrada.	Si	Si	Si	Si	Si	Si
No existe una definición del modelo de costeo.	Si	Si	No	No	No	No
No existe un presupuesto detallado general, por áreas o por productos.	Si	Si	No	No	No	No
No existen reportes detallados mensualizados.	Si	Si	No	No	No	No
No se realizan reuniones de seguimiento y control de presupuesto.	No	Si	Si	No	No	No
No se realizan proyecciones de costos y presupuestos.	Si	Si	Si	Si	Si	Si

Apéndice C: Análisis de los Ratios Financieros

	2021	2022	2023
Ventas Netas	9,267,137	12,334,643	10,003,981
Costo de Ventas	(4,764,086)	(6,373,138)	(4,401,751)
Crecimiento de Ventas	7.10%	33.10%	-18.90%
Utilidad Neta	1,046,165	699,762	375,661
Margen Bruto %	48.59%	48.33%	56.00%
Margen Operativo %	14.09%	9.61%	6.72%
Margen Neto	11%	6%	4%
Activo Total	7,800,602	8,159,071	7,625,807
Caja	95,279	370,768	154,136
Razón Corriente	1.90	2.94	1.62
Periodo Prom. Cobranza (días)	39.86	40.61	6.75
Periodo Prom. Inventario (días)	310.75	254.10	454.95
Pasivo Total	4,342,046	4,000,752	3,794,092
Patrimonio	3,458,556	4,158,319	3,831,715
Apalancamiento	1.26	0.96	0.99
ROA	0.13	0.09	0.05
ROE	0.30	0.17	0.10
		33%	8%

Apéndice D: Plan de Comunicación Interna

I. Diagnóstico Preliminar

Se deberá analizar la situación interna que se presenta actualmente considerando los problemas de comunicación en las diferentes áreas, así como los medios que usa el personal para comunicarse y la aplicación de herramientas para conocer si la comunicación se da de manera fluida o, por el contrario, identificar las fallas de este proceso.

II. Objetivos del Plan Comunicación Interna

- Mejorar el flujo de información interna
- Facilitar la gestión del cambio a través de una comunicación clara que disminuya la resistencia
- Incrementar la motivación y el compromiso por parte del personal
- Fortalecer la cultura organizacional
- Disminuir rumores y malos entendidos, así como distorsiones en la comunicación
- Detectar oportunidades de mejora a través del *feedback* del personal

III. Segmentación del Público Interno

Se deberá segmentar el público interno por áreas y cargos para definir el mensaje del plan de comunicación interna.

IV. Selección de Medios

- Medios digitales como correos electrónicos corporativos, intranet corporativa, boletines internos, plataformas y aplicaciones de comunicación, grupos de WhatsApp
- Medios físicos como carteleras informativas, boletín impreso
- Medios presenciales como reuniones en grupo, asambleas generales y talleres de capacitaciones internas

VI. Responsables del Plan de Comunicación Interna

- Área de Talento Humano
- Gerencia General

VII. Estrategias de Comunicación

- Utilizar herramientas de acuerdo con el tipo de mensaje a transmitir
- Aplicar la bidireccionalidad
- Usar medios digitales como intranet, apps corporativas y plataformas de colaboración
- Motivar a que el personal pueda comunicarse abiertamente con sus superiores
- Aplicar encuestas internas para conocer la percepción del personal
- Establecer alianzas entre áreas para alinear los mensajes a transmitir
- Fortalecer la identidad organizacional a través de testimonios de casos reales

VIII. Tiempos

- La implementación del plan de comunicación interna se puede realizar en cuatro (4) semanas.

IX. Asignación Presupuestaria

Para la implementación de un plan de comunicación interna en la empresa Plumas S.A.C. se requiere un presupuesto de S/9,600.

X. Indicadores de evaluación

- % de trabajadores que abren los mensajes internos recibidos
- Cantidad de trabajadores que acceden a la intranet
- % de participación en reuniones grupales
- % de participación en talleres de capacitaciones internas
- Índice de satisfacción interna
- Tiempo de promedio de respuesta a consultas internas
- Cantidad de malos entendidos en las áreas de la empresa