



UNIVERSIDAD
DE PIURA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

**Rediseño de los procesos internos de la empresa
comercial M&W Representaciones SRL**

Trabajo de Suficiencia Profesional para optar el Título de
Licenciado en Administración de Empresas

Sergio Antonio Cordova Gomez

**Revisor(es):
Mgtr. José Antonio Arámbulo Vega**

Piura, noviembre de 2020

El presente trabajo es dedicado a mis padres, por el especial y profundo amor que me han dado, por todo su esfuerzo para darme buen ejemplo y oportunidades de crecimiento; a mi esposa y mis hijos, por ser el motor de mi vida; y a Dios por darme la vida y salud cada día.



Agradecimiento

Expreso un sincero agradecimiento a mi jefe Walter Bonilla Cortez por permitirme elaborar el presente trabajo con información de su empresa; a mi revisor Mgtr. José Antonio Arámbulo Vega por su valioso apoyo para la correcta elaboración de este informe y a la comunidad universitaria Udep por la labor de formación de profesionales en nuestra región Piura.



Resumen Analítico-Informativo

Rediseño de los procesos internos de la empresa comercial M&W Representaciones SRL

Sergio Antonio Cordova Gomez

Revisor(es): Mgtr. José Antonio Arámbulo Vega

Trabajo de Suficiencia Profesional.

Licenciado en Administración de Empresas

Universidad de Piura. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

Piura, 6 de noviembre de 2020

Palabras claves: Procesos / rediseño / mejora / equipo / almacén / inventario / política de empresa / comunicación.

Introducción: La empresa M&W Representaciones SRL tenía una organización inadecuada, problemas de gestión de inventarios, compras y ventas, duplicidad de funciones e inadecuado clima laboral.

Metodología: se utilizó la Super metodología de mejoramiento de procesos que consta de cinco fases: selección de proceso, entender el proceso seleccionado, proceder con la medición del proceso, Ejecutar la mejora del proceso y revisar el proceso mejorado. El gerente general, el administrador y un asistente de ventas conformaron el equipo que seguiría los pasos de cada fase hasta lograr el objetivo.

Resultados: se identificó la insuficiente capacidad de almacenaje, falta de políticas, inadecuada comunicación y falta de herramientas administrativas. Los resultados fueron la mejora en tiempos de entrega a clientes, la mejora del clima laboral, la elaboración de políticas de ventas y calidad, y la mejora en la comunicación entre áreas.

Conclusiones: la metodología permite mejoras significativas, exige la participación de niveles jerárquicos, dependiendo de los procesos seleccionados y de las capacidades de la empresa, puede demandar tiempo.

Fecha de elaboración del resumen: 6 de octubre de 2020

Analytical-Informative Summary

Rediseño de los procesos internos de la empresa comercial M&W Representaciones SRL

Sergio Antonio Cordova Gomez

Revisor(es): Mgtr. José Antonio Arámbulo Vega

Trabajo de Suficiencia Profesional.

Licenciado en Administración de Empresas

Universidad de Piura. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

Piura, 6 de noviembre de 2020

Keywords: Processes / redesign / improvement / equipment / warehouse / inventory / company policy / communication.

Introduction: The company M&W Representaciones SRL had an inadequate organization, problems with inventory management, purchases and sales, duplication of functions and an inadequate work environment.

Methodology: The Super process improvement methodology was used, which consists of five phases: process selection, understand the selected process, proceed with the process measurement, execute the process improvement and review the improved process. The general manager, the administrator and a sales assistant formed the team that would follow the steps of each phase until the objective was achieved.

Results: Insufficient storage capacity, lack of policies, inadequate communication and lack of administrative tools were identified. The results were an improvement in delivery times to clients, an improvement in the work environment, the development of sales and quality policies, and an improvement in communication between areas.

Conclusions: The methodology allows significant improvements, requires the participation of hierarchical levels, depending on the selected processes and the capabilities of the company, it can take time.

Summary date: October 6th, 2020.

Tabla de contenido

Introducción.....	1
Capítulo 1 Aspectos generales.....	3
1. Descripción de la empresa	3
1.1. Ubicación	3
1.2. Actividad.....	3
1.3. Misión y visión de la empresa	3
1.4. Organigrama	4
2. Descripción general de experiencia profesional	4
2.1. Actividad profesional desempeñada	4
2.2. Propósito del puesto	4
2.3. Producto o proceso que es objeto del informe	5
2.4. Resultados concretos logrados	5
Capítulo 2 Teoría y la práctica en el desempeño profesional.....	7
1. Marco teórico del mejoramiento en los procesos	7
1.1. Marco teórico del mejoramiento de procesos con enfoque de rediseño	9
1.2. Super metodología de mejora de procesos.....	10
2. Descripción de las acciones, metodología y procedimientos	10
2.1. Fases de super metodología de mejora de procesos.....	10
Capítulo 3 Aporte y desarrollo de experiencias.....	13
1. Aporte	13
1.1. Rediseño de procesos en la empresa M&W Representaciones SRL en base a super metodología	13
2. Desarrollo de experiencias.....	19
Conclusiones	21
Recomendaciones	23
Referencias bibliográficas.....	25

Anexos	27
Anexo A. Flujograma de proceso actual	29
Anexo B. Flujograma de proceso de venta propuesto.....	30
Anexo C. Reglamento interno.....	31
Anexo D. Política de calidad	46
Anexo E. Política de ventas	48



Lista de tablas

Tabla 1.	Cronograma de plan de acción.....	17
----------	-----------------------------------	----



Lista de figuras

Figura 1.	Organigrama de la empresa.....	4
Figura 2.	Enfoque para el mejoramiento de procesos	8
Figura 3.	Modelos de mejoras de procesos cronológicamente.....	10
Figura 4.	Primer diagrama de Ishikawa.....	15
Figura 5.	Segundo diagrama de Ishikawa	16
Figura 6.	Tercer diagrama de Ishikawa	16



Introducción

El tema central del presente trabajo es el Rediseño de los procesos internos de la empresa M&W Representaciones SRL, mejora que se realizó ya que inicialmente el gerente de la empresa reconoció problemáticas en las gestiones de inventario, compras y ventas, así como duplicidad de funciones y un inadecuado clima laboral.

Se atribuyó como causa principal de estos problemas a la falta de planificación estratégica y nulo seguimiento y control de las actividades debido a el manejo empírico de la empresa, basado solo en la experiencia laboral adquirida con el tiempo, la cual llegó a ser insuficiente una vez que se logró un crecimiento significativo en ventas, cartera de clientes y personal. Además, lo que motivo a que finalmente se realizaran los cambios necesarios fue el deseo del gerente general y dueño de la empresa por dejar su cargo en el mediano o largo plazo, lo cual no iba a poder realizarse si se mantenían las fallas que venían suscitándose, pues le generaban desconfianza y conflictos familiares.



Capítulo 1

Aspectos generales

1. Descripción de la empresa

La empresa objeto de estudio pertenece al rubro comercial, al sector ferretero y es Mype. Inició operaciones en 1995 como Negocios Generales Lila EIRL sin un crecimiento significativo, en 1,998 se convierte en Coli SRL y finalmente se consolida como M&W Representaciones SCRL en el 2003 con una inyección de capital.

Luego de 25 años en el mercado logró construir una cartera de clientes de los sectores: agroindustrial, pesquero, hidrocarburos, construcción, servicios industriales, entre otros. Cuenta con 09 colaboradores. Además, ha logrado homologarse durante 5 años consecutivos como proveedor del grupo Romero bajo la homologación HODELPE y tiene el reconocimiento de SUNAT como buen contribuyente.

Tiene como proyecto de corto plazo implementar un almacén general propio. Se proyecta a mediano plazo a consolidarse como la mejor ferretería industrial del distrito de Piura y Castilla. Luego de ello, se evaluará innovar en el sector implementado una tienda virtual y convertirse en importador directo.

1.1. Ubicación. La empresa se ubica en el distrito de Piura y cuenta con una tienda principal ubicada en Av. Bolognesi Nro. 384 y otra tienda sucursal en la Av. Gulman Mz. 3 lote 5 San Pedro.

1.2. Actividad. La empresa se dedica a la comercialización de productos de ferretería industrial y en general. Sus recursos claves son su personal de ventas, capital de trabajo, dos tiendas ubicadas en zonas ferreteras comerciales, una camioneta para entregas y un software de gestión y facturación electrónica.

1.3. Misión y visión de la empresa. Misión: ofrecer variedad de productos de calidad como ferretería industrial y en general. Cumplir tiempos de atención y plazos de entrega oportunos. Brindar atención personalizada, líneas de crédito y entrega por delivery para que los clientes puedan ejecutar oportunamente sus actividades de mantenimiento correctivo o preventivo. (Elaboración propia propuesta, 2020)

Visión: M&W Representaciones SRL se proyecta en el mediano plazo en ser la mejor opción de ferretería industrial en los distritos de Piura y Castilla, con servicio comercial integral para las empresas industriales. (Elaboración propia propuesta, 2020)

1.4. Organigrama

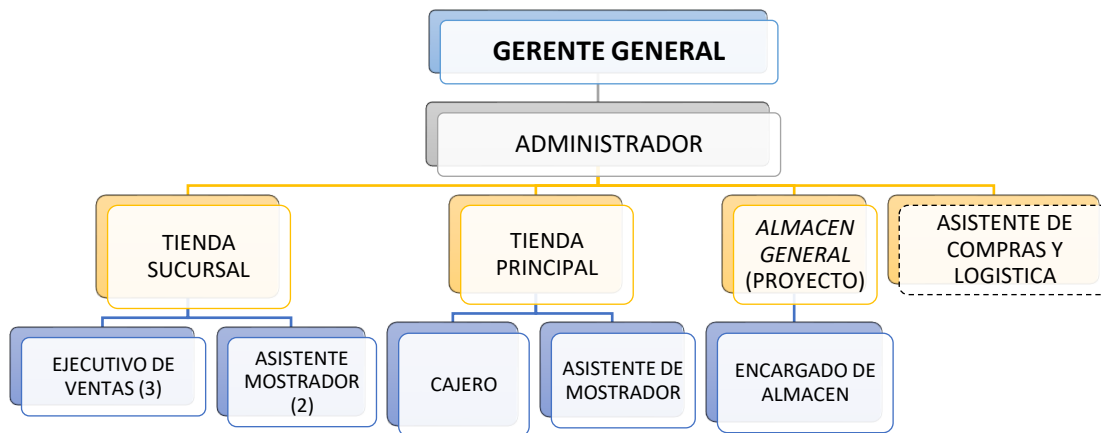


Figura 1. Organigrama de la empresa
Fuente: Elaboración propia

2. Descripción general de experiencia profesional

La actividad profesional desempeñada fue bajo el cargo de Administrador de la empresa y empezó en noviembre de 2019. La persona que se desempeñó anteriormente como administrador era la hija del dueño, durante su gestión se controló los costos y las cobranzas.

2.1. Actividad profesional desempeñada. El cargo de administrador implica ser responsable de todos los recursos de la empresa, tanto de la tienda principal como de la sucursal. Las principales funciones son: ayudar en la planificación estratégica que realiza la gerencia, organizar y supervisar las actividades administrativas y de ventas, definir y modificar políticas de la empresa, encargarse de tesorería para compras a proveedores locales y nacionales, supervisar directamente al personal de ventas controlando rentabilidad las ventas y gestión de cobranza, calcular el pago de comisiones, entre otras.

2.2. Propósito del puesto. Inicialmente, el gerente y dueño de la empresa encargó al puesto del administrador: reorganizar la empresa para que tenga directrices y elaborar un plan integral de crecimiento. Los dos motivos de este encargo fueron expresamente los siguientes: el gerente planificaba, en el mediano o largo plazo, dejar su puesto (jubilarse) y sentía que aún no había logrado uno de los objetivos por los que creo la empresa, que es generar suficientes puestos de trabajo. Por lo tanto, se reconoció como objetivo primordial lograr el crecimiento de la empresa. Los retos del puesto básicamente eran definir estrategia junto con la gerencia,

determinar objetivos específicos, reorganizar la estructura actual de la empresa, evaluar y capacitar al personal de la empresa evitando despidos.

2.3. Producto o proceso que es objeto del informe. El objeto del informe es el “Rediseño de las operaciones internas de la empresa M&W Representaciones SRL”.

La empresa nunca tuvo una estrategia definida ni una planificación que oriente todas las actividades hacia la consecución de un objetivo general. La dirección había sido llevada de forma empírica basada en actividades operacionales de corto plazo sin ninguna proyección. El gerente había controlado y centralizado todas las operaciones sin problemas relevantes hasta hace unos meses. Además, cabe resaltar que todos los colaboradores eran también personas formadas por su experiencia en el mercado sin ninguna formación académica.

El crecimiento de la empresa hizo notar al gerente, que era necesario realizar una reestructuración interna, pues la centralización no era suficiente para realizar el control total de las actividades.

La problemática identificada que llevó al gerente a reconocer la necesidad de una reestructuración fue:

- No se tenía un control real sobre las existencias de la empresa.
- El gerente sabía que su empresa crecía, pero no podía determinar cuantitativamente dicho crecimiento.
- El clima laboral no era el deseado.
- Empezaron a evidenciarse influencias negativas del trabajo en la familia del gerente, pues M&W Representaciones SRL es una empresa familiar.

2.4. Resultados concretos logrados

- Registro y control de los ingresos y salidas de existencias mediante un nuevo sistema de facturación y gestión.
- Se mejoró el ambiente laboral y aumentó la confianza entre colaboradores, con mejora de políticas y con implementación de reuniones y dinámicas de grupo.
- Se evitaron duplicidad de funciones y se integraron áreas mediante la definición de políticas e implementación un RIT y MOF.
- Mayor tiempo para tratar los problemas laborales en los horarios de trabajo y no en el hogar.

- Se implementó una plantilla en Excel mediante la cual se fijó un mínimo de ventas y un máximo de gastos, con costos no mayores al 52% de las ventas, para lograr una rentabilidad mayor o igual a la deseada por el dueño.



Capítulo 2

Teoría y la práctica en el desempeño profesional

1. Marco teórico del mejoramiento en los procesos

El mejoramiento de los procesos es actualmente parte esencial en la gestión de cualquier tipo de empresa, grande o pequeña y de cualquier sector económico. Para comprender las mejoras de procesos debe partirse por la definición, algunos autores como Davenport, Galloway, y Harrington han definido el mejoramiento de procesos como:

El análisis sistemático del conjunto de actividades interrelacionadas en sus flujos, con el fin de cambiar para hacerlos más efectivos, eficientes y adaptables y así lograr aumentar la capacidad de cumplir los requisitos de los clientes, buscando, que durante la transformación de las entradas, se analicen los procesos para optimizarlos con el propósito de obtener salidas que creen o agreguen valor a la organización (Serrano & Ortiz, 2012, pág. 14).

Por otro lado, según Gardner (2001, como se citó en Serrano & Ortiz, 2012, pág. 14.), “el mejoramiento de procesos es una forma efectiva para gestionar una organización en cualquier nivel y para el apoyo en el logro de sus objetivos generales”.

En la literatura pueden hallarse muchas definiciones sobre mejoramiento de procesos pero cabe resaltar lo mencionado por Suárez: “el mejoramiento de los aportes realizados por los diferentes autores siempre están centrados en que la idea principal consiste en el análisis sistemático de las actividades y los flujos de los procesos a fin de lograr mejoras”. (2007, como se citó en Serrano & Ortiz, 2012, pág. 1).

Los académicos ofrecen diferentes propuestas acerca del mejoramiento de procesos, las cuales se han clasificado en tres enfoques, Según Childe, Maull y Bennet (1994, como se cita en Serrano & Ortiz, 2012, pág. 17):

El incremental, el rediseño y el de reingeniería. En estos tres niveles que proponen los autores, se observan diferentes grados en el cambio, en el riesgo asumido y en el soporte de tecnologías requeridas, así como en el impacto de estos tres niveles en términos de resultados, en lo relacionado al tiempo y a los costos y en el involucramiento de la alta dirección y de todo el personal para lograr la mejora de procesos.

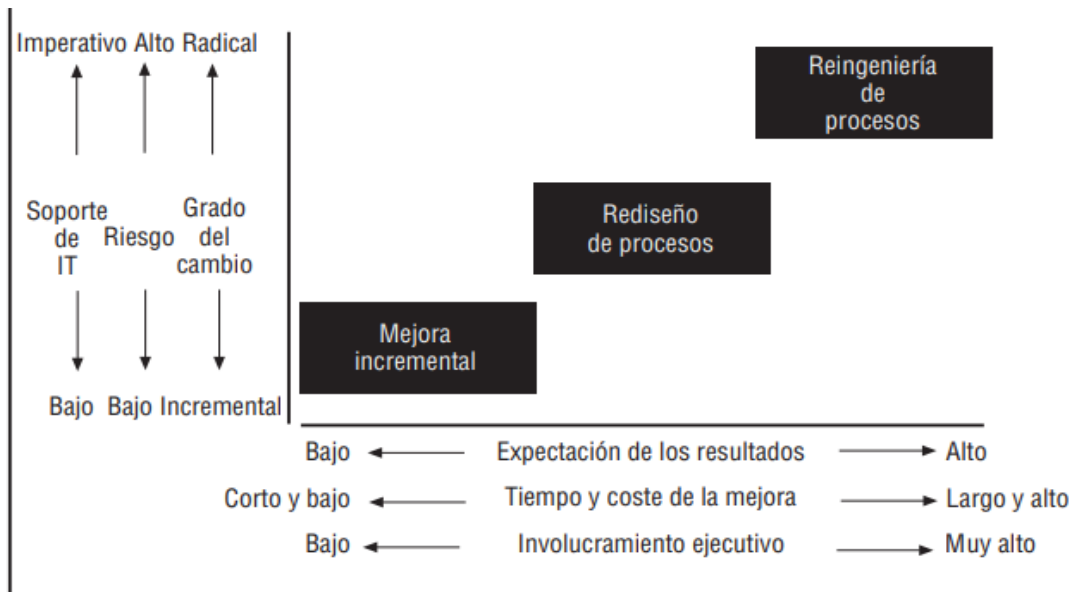


Figura 2. Enfoque para el mejoramiento de procesos
Fuente: Tomado de Serrano y Ortiz (2012)

El enfoque incremental según Newitt (1996, como se cita en Serrano & Ortiz, 2012, pág. 17):

Hace especial referencia, al llamado Kaizen, el cual es una derivación de dos ideogramas japoneses: kai que significa «cambio» y zen que significa «el bien para mejorar» y que se ha definido como una filosofía de mejora, que requiere que todas las personas, todos los días, en todos los lugares, puedan y deban mejorar.

Además, para Imai (1986, como se cita en Serrano & Ortiz, 2012, pág. 18) el enfoque incremental:

Está sustentado en sus dos pilares fundamentales: la gente y la estandarización de procesos, pues su práctica requiere de un equipo integrado por personal de los diferentes procesos de la empresa (producción, mantenimiento, calidad, ingeniería, compras, etc.) y de la aplicación de técnicas para mejorar los procesos de manufactura mediante la reducción de tiempos de ciclo, la estandarización de criterios de calidad y de los métodos de trabajo por operación, el análisis del layout y la eliminación del desperdicio, buscando como objetivo final el incremento de la productividad empresarial.

El otro enfoque es el relacionado al rediseño de procesos, que “busca satisfacer los requisitos de los clientes y garantizar que la transformación del input en output se realice de una mejor forma, más rápida y más económica” (Davenport y Short, 1990 como se cita en Serrano & Ortiz, 2012, pág. 18).

Por último, el enfoque de reingeniería según lo descrito por Hammer (1990, como se cita en Serrano & Ortiz, 2012, pág. 18):

Esto tiene por objeto el cuestionamiento fundamental y el rediseño radical de procesos de negocio, para lograr mejoras drásticas en el rendimiento. Este enfoque se basa en la premisa de que la mejora continua no obtendrá los grandes avances que las empresas necesitan para seguir siendo competitivas en el mercado global. Por esto, se la conoce como una perspectiva de innovación radical que define una nueva forma de operar con un alto grado de cambio, con expectativas de nuevos y mejores resultados, lo cual hace que tanto el riesgo como el costo y el tiempo asociados a la reingeniería sean muy altos y muy largos, respectivamente.

Respecto a estos tres enfoques Serrano & Ortiz (2012, pág. 18) señalan que el enfoque incremental ha sido criticado como lento y limitado, con riesgo de estancamiento, y por otro lado, el enfoque de reingeniería tampoco tuvo buena acogida por su perfil radical que se enfoca demasiado en lo táctico y operático desmereciendo lo estratégico.

1.1. Marco teórico del mejoramiento de procesos con enfoque de rediseño. La investigación de Serrano & Ortiz, 2012, pág. 13 expone de manera simplificada 11 modelos de mejora de procesos con enfoque de rediseño, se explica brevemente como los autores hacían sus propuestas en base a los modelos que los precedieron y como estos modelos resolvían problemáticas que se presentaban según su contexto.

En la siguiente imagen se muestra de manera cronológica las mejoras de procesos con enfoque de rediseño:

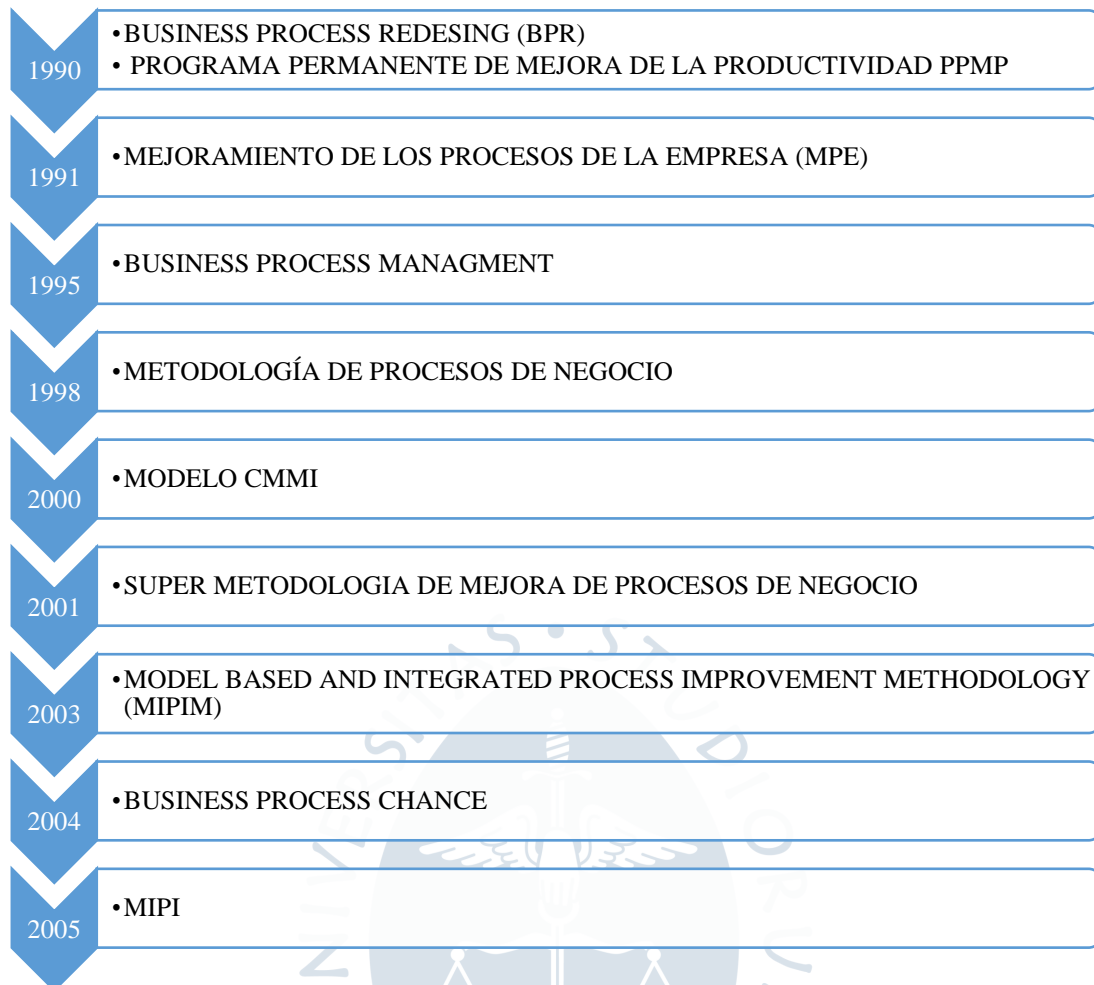


Figura 3. Modelos de mejoras de procesos cronológicamente
Fuente: Elaboración propia

1.2. Super metodología de mejora de procesos. Según Lee & Chuah (2001, pág. 689): SUPER es un enfoque tres en uno que integra las actividades clave de las tres metodologías de mejora individual y es particularmente apropiado para el ritmo acelerado de las industrias de Hong Kong / China. Al usar SUPER, puede Satisfacer tres tipos de requisitos con reingeniería, continua mejora y evaluación comparativa de varios procesos comerciales y se ahorra el tiempo de seleccionar la estrategia de mejora.

2. Descripción de las acciones, metodología y procedimientos

2.1. Fases de super metodología de mejora de procesos. Este tipo de mejora de procesos consta de cinco fases los cuales a su vez están conformados por otros pasos los cuales se visualizan en la siguiente imagen:

Fase 1: Selección de proceso.

- Paso 1. PIT: en este paso se debe conformar el equipo de mejoramiento de proceso.
- Paso 2. Final outputs and end Customers: el PIT debe identificar el valor agregado de la empresa y el los clientes finales.
- Paso 3. Realize customers requirements: en este paso se deben identificar los requisitos exigidos por los clientes.
- Paso 4. Identify and select the relevant processes: se deben elegir los procesos relevantes y una herramienta para hacerlo es la lluvia de ideas.

Fase 2: Entender el proceso seleccionado.

- Paso 5. Identificar y mapear las tareas y subtarear del proceso seleccionado. El PIT no debe invertir mucho tiempo en las micro actividades; se debe establecer un entendimiento común del proceso; establecer una línea base de desempeño; identificar áreas problemáticas y sin valor para cambiarlas o eliminarlas; y determinar qué y a quién y cómo se afectará cuando se realice el cambio.

Fase 3: Proceder con la medición del proceso.

- Paso 6. Identify problem areas: la organización debe darse cuenta de su nivel de desempeño actual; la matriz de áreas problemáticas (Chang, 1995) es una herramienta eficaz en este paso.
- Paso 7. Performance benchmarking: el nivel de desempeño identificado debe compararse con datos del sector o normas internacionales y se hace mediante 4 actividades: qué comparar, con quién comparar, recopilación y cálculo de datos y realizar un análisis de brechas.
- Paso 8. Establecer la mejora de proceso: se debe establecer los estándares deseados como los objetivos últimos a alcanzar.

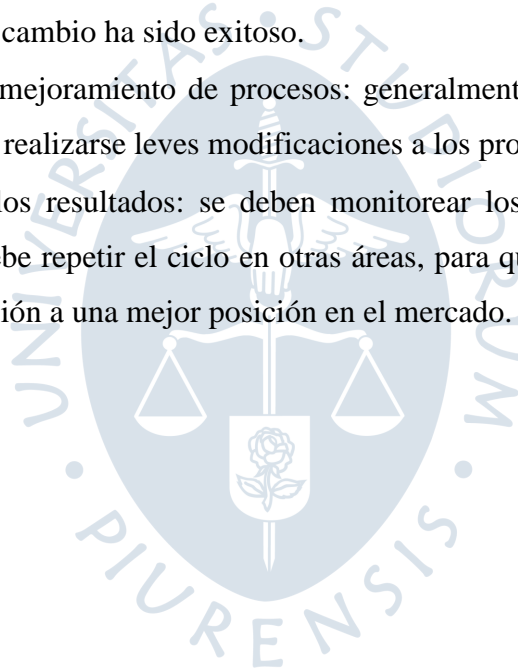
Fase 4: Ejecutar la mejora del proceso.

- Paso 9. Analizar las potenciales causas: la herramienta de diagrama causa efecto (conocido como diagrama espina de pescado) es recomendada para que el PIT identifique mediante observación y encuestas las verdaderas causas de las problemáticas identificadas.

- Paso 10. Identificar y seleccionar soluciones: Se deben identificar y seleccionar las mejores vías de solución para cada problemática teniendo en cuenta la capacidad de la organización y el retorno esperado.
- Paso 11. Desarrollar un plan de acción: el plan de acción debe definir fechas, personal, objetivos, costos, roles entre otras variables para mostrar claramente los pasos para la implementación
- Paso 12. Implementación: una vez elaborado el plan de acción se debe ejecutar idóneamente.

Fase 5: Revisar el proceso mejorado.

- Paso 13. Evaluar el mejoramiento de procesos: se deben evaluar los procesos modificados para determinar que el cambio ha sido exitoso.
- Paso 14. Redefinir el mejoramiento de procesos: generalmente no se alcanza el éxito de una vez, así que deben realizarse leves modificaciones a los procesos mejorados.
- Paso 15. Monitorear los resultados: se deben monitorear los procesos mejorados y los resultados, luego se debe repetir el ciclo en otras áreas, para que así la metodología Super conlleve a la organización a una mejor posición en el mercado.



Capítulo 3

Aporte y desarrollo de experiencias

1. Aporte

1.1. Rediseño de procesos en la empresa M&W Representaciones SRL en base a super metodología

Fase 1: Selección de proceso

- Paso 1. PIT: los cambios realizados en la empresa objeto de estudio se llevaron a cabo por el administrador, el gerente general y un asistente de mostrador.
- Paso 2. Final outputs and end Customers: debido a que la empresa es de rubro comercial y con productos homogéneos en el sector ferretero, el valor agregado se determinó en el servicio con rápido tiempo de atención (tiempo que tarda en contestarse una cotización máximo 24 horas), cumplir con plazos de entrega oportunos (que los productos lleguen al usuario cuando lo necesita nunca tarde) y dar facilidades de crédito de 30 a 60 días. Por otro lado, los clientes finales identificados son empresas u organizaciones con procesos industriales o procesos de congelado y embalaje, además, en menor medida empresas y persona que ofrecen servicios de metalurgia, carpintería metálica, mantenimiento, y afines.
- Paso 3. Realice customers requirements: mediante entrevistas cortas vía teléfono se identificó que el requisito más importante para la mayoría de los clientes era el otorgamiento de líneas de crédito a 30 días, seguido de plazos de entrega oportunos de preferencia con delivery.
- Paso 4. Identify and select the relevant processes: junto con el asistente de mostrador, quien tiene contacto directo con los clientes, se identificó que un proceso relevante era la cotización de productos y la compra de los mismos, a partir de estas dos actividades se generaban muchos problemas.

Fase 2: Entender el proceso seleccionado

- Paso 5. Identificar y mapear las tareas y subtareas del proceso seleccionado: se identificaron 02 procesos relevantes: cotizar y comprar productos.
 - Cotizar: La empresa tiene al menos 2000 productos en stock, sin embargo los clientes solicitan algunos pedidos especiales (productos que por falta de capacidad de almacenamiento no se tienen en inventario y deben adquirirse al momento de recibida

una orden de compra). Por ello al cotizar productos en stock no había ningún problema, pero sí al cotizar pedidos especiales.

Subtareas: (1) buscar proveedores (al menos 03) con mejor precio y que cuente con stock disponible; (2) Fijar el precio de venta, funciones que tenían exclusivamente y sin supervisión los ejecutivos de venta.

- Comprar productos: por ser una empresa familiar y por el manejo empírico no habían políticas de compra definidas y no se tenían claras las funciones.

Subtareas: (1) realizar pago en efectivo, transferencia o depósito; (2) recoger, verificar, e ingresar los productos a tienda.

Fase 3: Proceder con la medición del proceso

- Paso 6. Identificar áreas problemáticas:
 - Variedad de productos insuficiente.
 - No se cumplía con plazos de entrega.
 - Falta de control de las compras y problemas en tesorería.
 - Falta de política de fijación de precios, se desconocía el margen de ganancia.
 - Ambiente laboral tenso por percepciones equivocadas sobre favoritismos en compras y entregas.
- Paso 7. Performance benchmarking:

Qué comparar: se decidió evaluar la propuesta de valor de la empresa con la de los competidores, la capacidad de almacenamiento y el grado de control sobre el personal.

Con quién comparar: Mediante llamadas telefónicas se consultó a 04 competidores del sector.

Recopilación de datos: casi todos los competidores tenían una propuesta de valor bajo el mismo lineamiento, ofrecer productos especializados a bajo costo, es decir, un competidor era especialista en pinturas, otro en herramientas, otro en productos para instalaciones eléctricas. Solo uno ofrecía variedad de productos. Ninguno ofrecía líneas de crédito a 30 días, solo un competidor ofrecía 15 días a algunos de sus clientes. Todos contaban con un almacén principal de al menos 200 metros cuadrados o una tienda principal de la misma dimensión, mientras que M&W Representaciones SRL contaba con dos tiendas las cuales proporcionaban una capacidad de almacenaje máxima de 60 metros cuadrados. Todos los competidores funcionaban bajo un modelo de organigrama con jerarquías muy marcadas y

centralizadas, todos los administradores o gerentes de la competencia fijaban los precios de venta y muy escasamente atendían pedidos especiales.

Análisis de brechas: en cuanto a propuesta de valor la brecha era a favor de M&W Representaciones SRL, pues atendía tenía una mejor posición en el mercado gracias a las líneas de crédito de 30 días. Sin embargo, existía una amplia brecha en capacidad de almacenaje y control de gestión de compras y ventas.

- Paso 8. Establecer la mejora de proceso:

Los estándares deseados, objetivos y políticas fijadas fueron:

- Contar con nueva línea de productos para instalaciones de agua y eléctricos, y amplía la línea de herramientas, limpieza y jardinería.
- Lograr mensualmente un indicador mayor a 20% de número de órdenes de compra atendidas con respecto a cotizaciones atendidas.
- Que el 100% de las cotizaciones atendidas se reporten a Administración.
- Atender el 80% de las órdenes de compra con tiempos de entrega oportunos.
- Que 100% de los precios tengan 50% de margen de ganancia, salvo excepciones autorizadas por administración.

Fase 4: Ejecutar la mejora del proceso

- Paso 9. Analizar las potenciales causas:

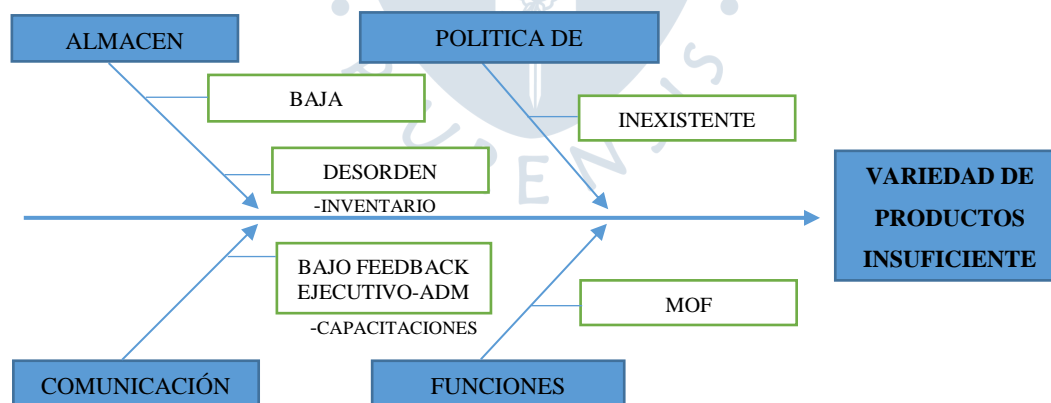


Figura 4. Primer diagrama de Ishikawa

Fuente: Elaboración propia

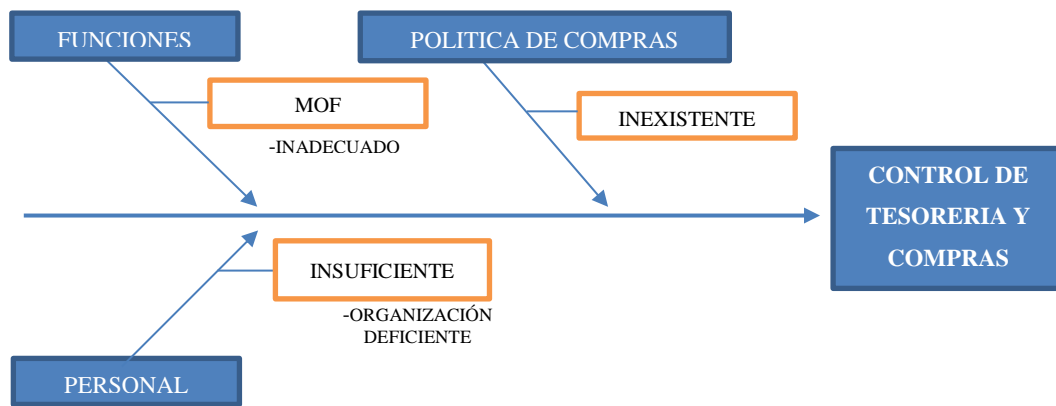


Figura 5. Segundo diagrama de Ishikawa
Fuente: Elaboración propia

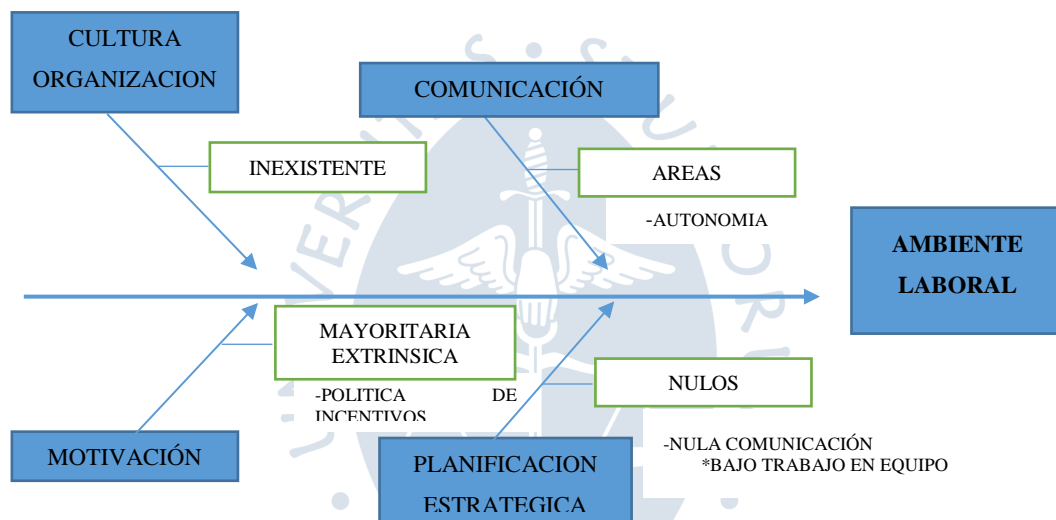


Figura 6. Tercer diagrama de Ishikawa
Fuente: Elaboración propia

- Paso 10. Identificar y seleccionar soluciones:
 - Almacén: Adquirir un local para almacén general.
 - Existencias: Realizar inventario y ordenar artículos en tiendas.
 - Comunicación:
 - Solicitar cotizaciones formales a proveedores
 - Toda cotización debe ser remitida a clientes con copia al administrador.
 - Realizar reuniones quincenales entre áreas para *feedback* y/o capacitación.
 - Políticas: Elaborar e implementar política de compras, ventas, incentivos y cultura organizacional.

- Organización / Personal: Reorganizar organigrama y modificar MOF, crear puesto de Asistente de compras.

- Paso 11. Desarrollar un plan de acción:

Tabla 1. Cronograma de plan de acción

Cronograma de plan de acción			
Soluciones	Fecha límite en 2020	Responsable	Objetivo
Almacén	Diciembre	Gerente/ Administrador	Local de aprox. 200 metros cuadrados cerca a tienda sucursal. Presupuesto: 120 mil soles (incluido compra y refacciones)
Existencias/ Inventario	Noviembre	Asistente de compras	Se deben cargar datos a sistema de gestión: stock, precios de compra y venta, ubicación, entre otros.
Comunicación	Febrero	Ejecutivo de ventas	Solicitar a proveedores cotizaciones formales que indiquen disponibilidad de stock y tiempo de entrega. Remitir todas las cotizaciones a los clientes con copia al administrador.
	Marzo	Administrador	Preparar y realizar reuniones quincenales fomentando interrelación y sinergias entre áreas.
Políticas	Marzo	Administrador	Elaborar, implementar y comunicar políticas de compras, ventas, incentivos y cultura organizacional
Organización	Marzo	Administrador	Analizar y proponer un nuevo organigrama y Mof

Fuente: Elaboración propia

- Paso 12. Implementación:

- Almacén: desde febrero, tanto el gerente como el administrador consultaban páginas webs de venta de inmuebles (google y olx) y dedicaban 1 a 2 horas semanales a buscar locales recorriendo alrededores y llamando a contactos corredores de inmuebles.
- Existencias: inicialmente se planificó contratar a un tercero mediante recibo por honorarios para que realice el inventario con ayuda de un asistente de ventas, sin embargo el inicio de la pandemia obligó a replantear el tema, creándose el puesto de asistente de logística y compras, así fue que se realizó la convocatoria y se inició el inventario en el mes de Octubre.
- Comunicación:
 - Solicitar cotizaciones formales a proveedores: EL administrador mediante comunicación formal indicó a los ejecutivos de ventas que debían solicitar a los

proveedores cotizaciones formales y responder con órdenes de compra para minimizar el riesgo de no encontrar stocks al realizar la compra.

- Toda cotización debe ser remitida a clientes con copia al administrador. (Ver anexo 2).
- Realizar reuniones quincenales entre áreas para feedback y/o capacitación: mediante RIT se recordó al personal la obligación de participar en reuniones de la empresa (ver anexo 3).
- Políticas: en coordinación con gerencia se elaboró e implementó las políticas requeridas (ver anexo 4 y anexo 5).
- Organización / Personal: Se elaboró el MOF que existía implícitamente (ver anexo 6).

Fase 5: Revisar el proceso mejorado

- Paso 13. Evaluar el mejoramiento de procesos:

La mejora de procesos inició el mes de febrero de 2020, la pandemia por Covid 19 inició en marzo obligando un cese de actividades por 1 mes.

Dado que la empresa cuenta con más de 50% de clientes de rubro agrícola, sector que no se detuvo por la pandemia, cuando se reactivaron las actividades según la fase 2 propuesta por el gobierno las ventas no se vieron afectadas significativamente, es más, el mes de Junio fue un mes con ventas extraordinarias que se atendieron con trabajo remoto y con un colaborador en cuarentena, por ello la primera evaluación subjetiva de las mejoras propuestas fue positiva.

- Paso 14. Redefinir el mejoramiento de procesos:

La segunda evaluación de la mejora de procesos realizada surgió debido a que se presentó un nuevo caso de incumplimiento de plazo de entrega con un cliente, identificándose que la exigencia de cotizaciones formales y compras a proveedores mediante órdenes de compra era un proceso muy rígido frente a la informalidad aún imperante del sector, por lo que se tuvo que flexibilizar el proceso dejando de lado las órdenes de compra y a cambio se realizaron entrevistas telefónicas con los proveedores más importantes solicitando estrechar aún más los lazos comerciales, así en cada uno de ellos se logró tener un contacto de confianza (asesor de ventas) que entrega información veraz sobre stocks y plazos de entrega.

*Por otro lado, se tomó como política agregar 48 horas al plazo de entrega sugerido por el proveedor pues los transportistas presentaban retrasos por efectos de la pandemia. Con esto se mejoró ampliamente el cumplimiento de los plazos de entrega.

- Paso 15. Monitorear los resultados:

Los resultados se fueron consiguiendo progresivamente, respecto al local para almacén, actualmente se está gestionando el saneamiento de un local ubicado en Av. Gullman, a menos de 2.5 km de la tienda sucursal, se espera que la dueña termine sus trámites en Registros públicos el mes de octubre y la compra se realice con éxito los primeros días de noviembre.

Por otro lado, se contrató a un asistente de compras que actualmente está realizando el inventario con ayuda de una asistente de ventas, mientras dure esta labor las funciones de compra de materiales las ha asumido el administrador.

Además, el administrador recibe a diario las cotizaciones de los ejecutivos de ventas, las archiva y relaciona con su respectiva orden de compra. Esto permite obtener un indicador de eficacia de ventas por cotización y a partir de ello evaluar posibles causas por las cuales los clientes no compren algunos artículos y hasta ahora el 90% de los artículos que no han sido comprados son los que no se tienen en stock y se cotizan con precios de proveedores de Piura, al parecer no se logra un precio competitivo.

Las reuniones quincenales presenciales se dejaron de lado por motivos de salubridad por la coyuntura de pandemia, se tiene a dos ejecutivos en trabajo remoto y a uno recientemente ascendido con trabajo presencial por capacitación, todo el personal cumple estrictamente las normas de bioseguridad y se realiza una reunión semanal por video llamada con los ejecutivos y de manera presencial con el resto de personal para tocar básicamente el tema de la bioseguridad, generar conciencia sobre los cuidados necesarios, la responsabilidad social y personal del uso de mascarilla y lavado de manos, entre otras cosas muy precisas. Este es una mejora en la que aún no se está logrando lo propuesto y se tiene que reevaluar para mejorar.

2. Desarrollo de experiencias

La experiencia de administrar una empresa comercial viniendo previamente de una empresa industrial fue notablemente diferente y retadora.

El entorno de M&W representaciones es muy dinámico lo que exigió un tiempo adaptación acelerado, completamente distinto al sector industrial. Por otro lado, el manejo de personal mayor en edad y en su mayoría sin formación profesional demandaba esfuerzo extra

para saber comunicar lo que se pensaba hacer con el futuro de la empresa, para establecer interrelaciones laborales estables y diferenciar los lazos familiares durante horarios de trabajo, pues siete de ocho colaboradores son familiares directos o indirectos del gerente general.

La expectativa del puesto era lograr los objetivos con cierta tranquilidad para planificar y organizar, sin embargo existía un alto grado de desorganización, informalidad interna y una alta demanda de clientes y actividades administrativas que no podían esperar; siendo el único puesto responsable de la parte administrativa de la empresa, sin ningún asistente, training o practicante, la carga laboral demandaba alta concentración y tiempo.

Inicialmente los compañeros de trabajo se mostraron dispuestos a colaborar con lo que se les solicite, sin embargo a medida que se fueron implementando normas y políticas, eliminando prácticas inadecuadas y exigiendo más formalidad, las limitaciones por capacidad empezaron a surgir lo cual se podía superar con capacitaciones pero aparecieron barreras de resistencia al cambio por parte del personal más antiguo, básicamente por el bajo manejo de tecnología.

En ningún momento estos problemas fueron lo suficientemente grandes como para detener la planificación y reorganización, por el contrario causaron motivación, pues se buscaba con mayor pasión el resolver los problemas encontrados.

Tuvo que trabajarse mucho con un ejecutivo de ventas la capacitación para mayor uso de tecnología en su forma de trabajo, costo mucho tiempo, así como costo convencer al gerente de que la labor desempeñada no era sencilla, demandaba tiempo y esfuerzo, y realmente valía la pena, pues en los primeros tres meses no se percibió confianza en el cargo, al parecer el gerente pensaba que al igual que los anteriores administradores las funciones eran operativas y sencillas.

El mayor aprendizaje fue el dedicar tiempo a identificar fortalezas del equipo de trabajo para organizarlo de tal manera que funcione conjuntamente, teniendo como limitación la prohibición de despidos, asimismo, fue un buen aprendizaje reconocer las diferentes motivaciones que se presentan en los colaboradores, y saber cómo atenderlas para conseguir un buen desempeño de parte de ellos.

Conclusiones

La metodología Super permite mejoras de procesos en corto tiempo, a bajo costo y con bajo riesgo demandando moderadamente la participación de diferentes niveles jerárquicos de empresa.

La globalización y el avance tecnológico obligan a las empresas, de cualquier sector, a innovar constantemente para mantener o mejorar su posición en el mercado siendo una condición imperante el implementar tecnologías de información, que dependiendo de los objetivos estratégicos, exigirán diferentes niveles de inversión, consecuentemente se vuelve necesario contar con recursos humanos capacitados en el manejo de TI.

La empresa objeto de estudio ha demostrado tener la flexibilidad para adaptarse a las exigencias del mercado, sin embargo no cuenta aún con una ventaja competitiva y planificación estratégica bien definida. Existe un riesgo ingreso de nuevos competidores con planificación estratégica y recursos claves que podría tener una buena posición en el mercado afectando la participación de la empresa.

M&W Representaciones SRL ha iniciado un proceso de cambio profundo, pero no radical, por ello la Super metodología de mejoramiento de procesos es adecuada para el logro de los objetivos propuestos. Los resultados logrados hasta ahora han modificado algunas de las actividades internas de la empresa, aún existen otras problemáticas que demandan atención, luego de que se alcance el desempeño deseado hacia el interior de la empresa, la gerencia debe concentrarse en niveles más complejos ya no hacia el interior sino hacia el exterior de la empresa, como por ejemplo estrategias de comunicación, planificación, crecimiento de ventas, importación, entre otras.

La empresa cuenta con recursos y herramientas suficientes para lograr su visión en un largo plazo, sin embargo la competencia en el sector crece continuamente y limita la variable tiempo, los resultados positivos alcanzados hasta ahora podrían afectarse o iniciar un descenso si la empresa no define lineamientos estratégicos en el corto plazo.

La pandemia causada por el virus Covid 19 ha ocasionado que todos los sectores reaccionen, colocando a la producción de alimentos como uno de los más importantes del mundo, pues mientras que muchos cesaron sus actividades, este no. Por ello, los sectores conexos a esta actividad principal, más que un problema han vivido una oportunidad. Por lo tanto, la coyuntura permite a la empresa M&W Representaciones SRL tener un escenario favorable para implementación de mejoras.

En base a la anterior conclusión, la empresa debe poner especial atención en el segmento de clientes que son productoras de alimentos, ya sean empresas industriales, Agrícolas o pesqueras, para lograr fidelizarlas, pues se espera que sean un sector con crecimiento.



Recomendaciones

Implementar un plan de capacitación en manejo de TI, básicamente sistema de gestión y Excel tanto para asistentes de ventas como para ejecutivos de ventas.

Elaborar e implementar un plan de actividades de comunicación e imagen institucional, mediante actividades de BTL y merchandising.

Implementar reuniones con participación del gerente general, pues actualmente su participación es directamente con la administración y no con niveles más bajos.

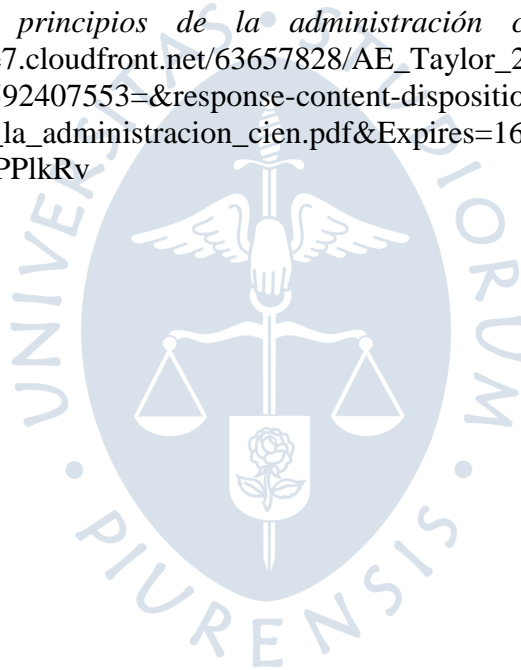
Mejorar la política de incentivos implícita, los incentivos ofrecidos son solo monetarios, no se explota aún la motivación intrínseca y trascendente del personal.

Ejecutar la compra de un almacén. La empresa espera comprar un inmueble que aún no está saneado legalmente, sin embargo existe el riesgo de que tarde o no se concrete, debe buscarse una segunda opción.



Referencias bibliográficas

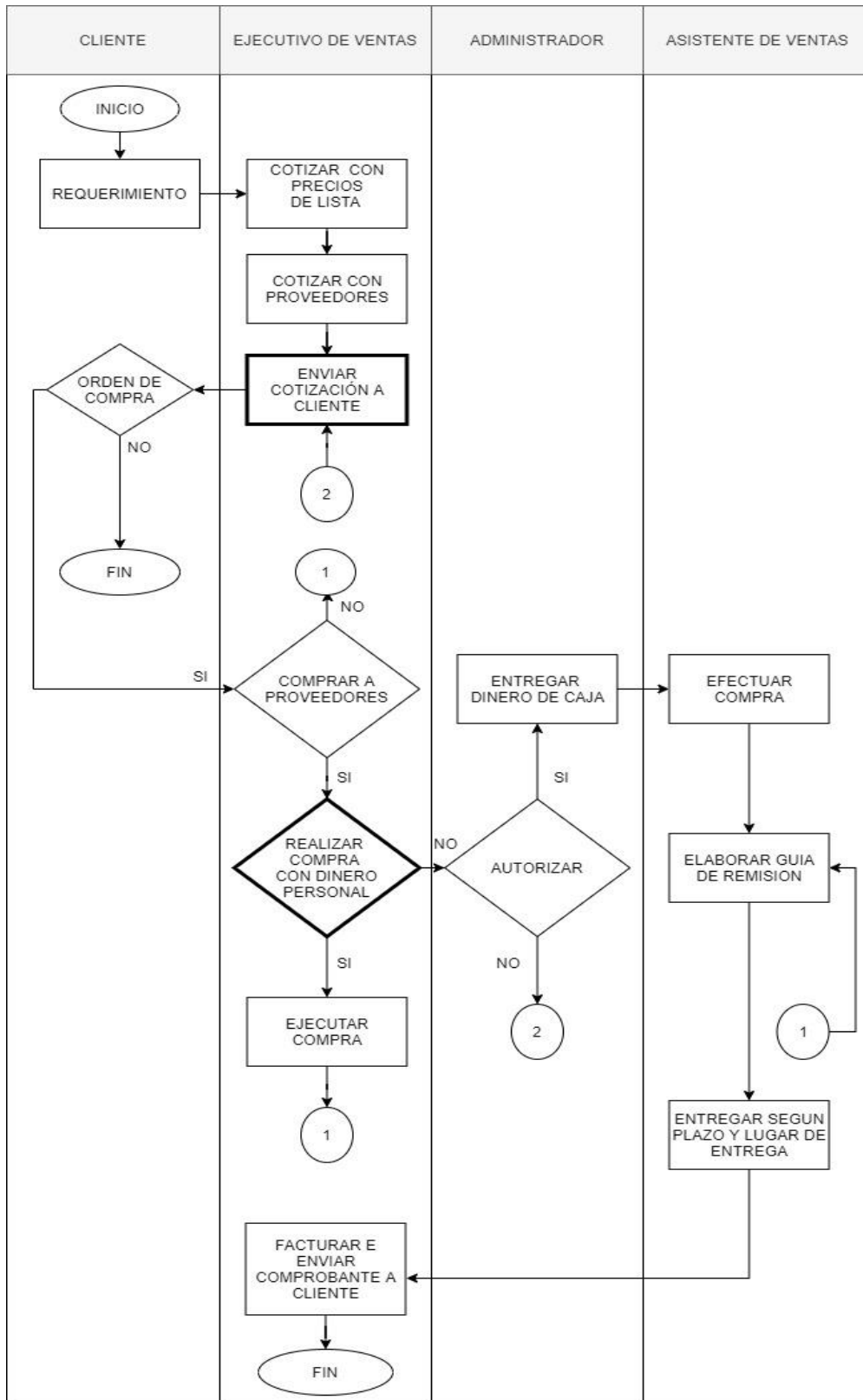
- Ishikawa, K. (s.f.). *Diagrama Ishikawa*. Recuperado de https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/45800691/Diagrama_de_Ishikawa.pdf?1463741569=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DDiagrama_de_Ishikawa.pdf&Expires=1602275956&Signature=ajsW0X7KwBFAfjWuuart705GX0QAaMMEvCP4dA~ZBXrtPf47XC5P8Tl2Odgz~vKVJsS
- Lee, K., & Chuah, K. (2001). *A SUPER methodology for business process improvement*. Recuperado de https://eca64c2e-a-0a7e7119-s-sites.googlegroups.com/a/tazkia.ac.id/dewi-febriani/journals/2001%20A%20SUPER%20methodology%20for%20business%20process%20improvement%20-%20An%20industrial%20case%20study.pdf?attachauth=ANoY7cqZZYZYXpdYd_a4FxRnTvmDa01aw8sdiQl-
- Rodríguez, D., & Valldeoriola, J. (2009). *Metodología de la investigación*. Barcelona: Material docente de la Universitat Oberta de Catalunya (UOC).
- Serrano, L., & Ortiz, N. (2012). *Una revisión de los modelos de mejoramiento de procesos con enfoque en el rediseño*. Recuperado de <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0123592312700037>
- Taylor, F. (s.f.). *Los principios de la administración científica*. Recuperado de https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/63657828/AE_Taylor_2_Unidad_220200617-73697-phonyl.pdf?1592407553=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DLos_principios_de_la_administracion_cien.pdf&Expires=1602275590&Signature=eRusZit0Bp29ErBfsdJMPPlkRv



Anexos

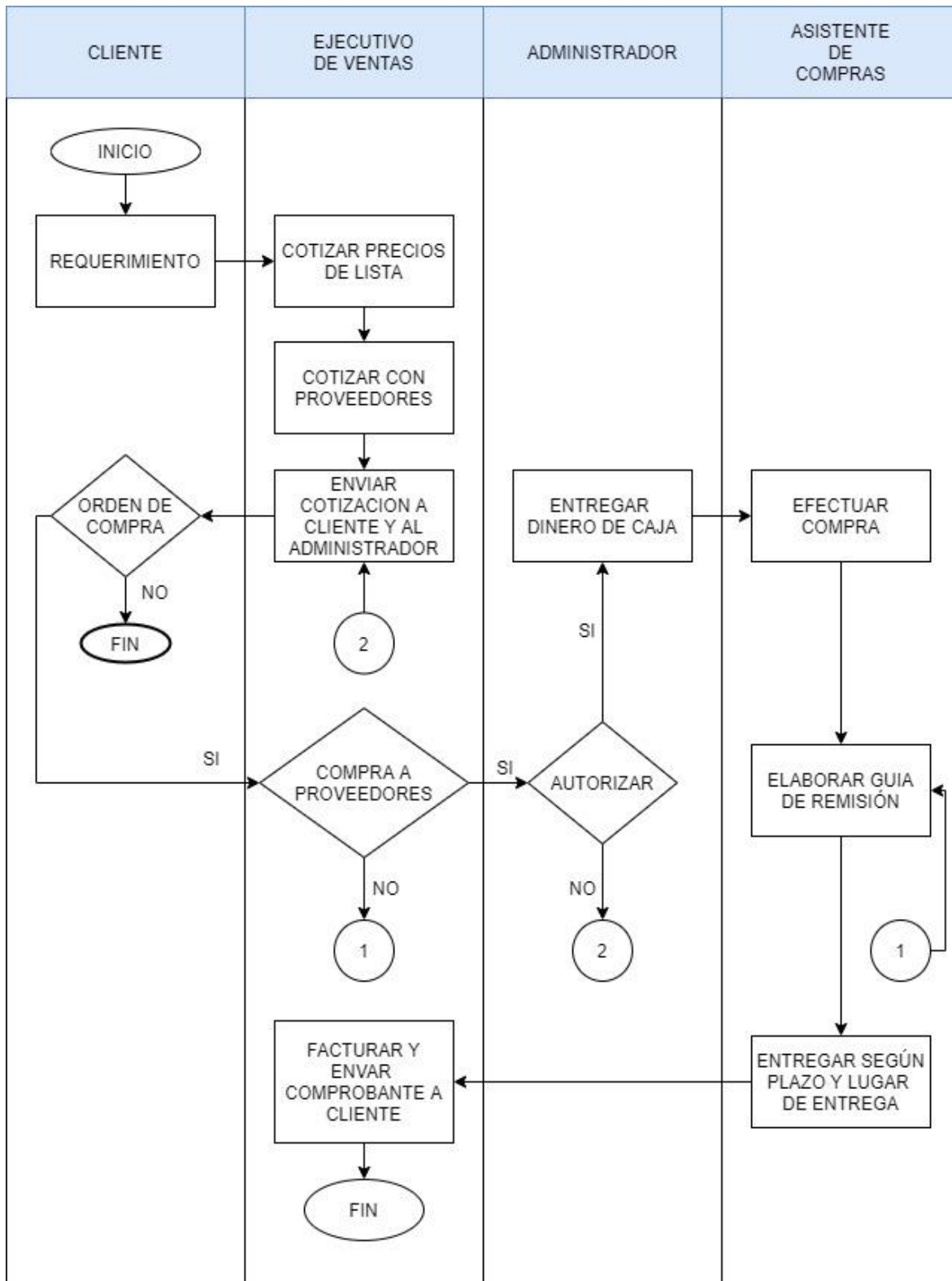


Anexo A Flujograma de proceso actual



Fuente: Elaboración propia

Anexo B. Flujoograma de proceso de venta propuesto



Fuente: Elaboración propia

Anexo C. Reglamento interno



REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO

Contenido

PRINCIPIOS GENERALES	32
CAPITULO I: DE LOS DERECHOS Y OBLIGACIONES DEL EMPLEADOR	32
CAPITULO II: DE LOS DERECHOS Y OBLIGACIONES DEL TRABAJADOR	33
CAPITULO III: PROHIBICIONES.....	34
CAPITULO IV: DEL INGRESO DEL PERSONAL	35
CAPITULO V: DE LA JORNADA DE TRABAJO, ASISTENCIA, PUNTUALIDAD Y PERMANENCIA.....	36
CAPITULO VI: DE LAS AUSENCIAS, PERMISOS Y LICENCIAS	36
CAPITULO VII: DE LAS REMUNERACIONES	37
CAPITULO VIII: DE LAS VACACIONES.....	38
CAPITULO IX: DEL MOVIMIENTO, TRASLADOS DE PERSONAL.....	39
CAPITULO X: DE LOS ASCENSOS Y PROMOCIONES.....	39
CAPITULO XI: DE LA CAPACITACION.....	39
CAPITULO XII: DEL BIENESTAR SOCIAL	39
CAPITULO XIII: FOMENTO Y MANTENIMIENTO DE LA ARMONÍA ENTRE EMPLEADOR Y TRABAJADORES	40
CAPITULO XIV: PRIMEROS AUXILIOS: SEGURIDAD E HIGIENE	40
CAPITULO XV: DE LA ATENCION DE RECLAMOS	41
CAPITULO XVI: DE LAS SANCIONES.....	41
CAPITULO XVII: DE LA EXTINCION DE CONTRATO DE TRABAJO.....	43
CAPITULO XVIII: MEDIDAS FRENTE AL HOSTIGAMIENTO SEXUAL	44
DISPOSICIONES FINALES	45

PRINCIPIOS GENERALES

Artículo 1°. – M&W REPRESENTACIONES SRL es una empresa privada con fines de lucro constituido para comercializar productos y materiales de ferretería industrial y en general generando utilidades en cada ejercicio, con buenas prácticas comerciales y administrativas para asegurar su sostenibilidad a lo largo del tiempo generando empleo.

Artículo 2°. - El Reglamento Interno de Trabajo, establece normas de comportamiento dentro de las políticas de la organización, con sujeción a las normas laborales vigentes, que determinan derechos y obligaciones tanto para el empleador como para los/as trabajadores/as.

Artículo 3°. - Las Relaciones Laborales en M&W REPRESENTACIONES SRL se basan en la legislación vigente y en el espíritu de colaboración, comprensión, y armonía, a fin de asegurar el logro de los objetivos de la organización y el bienestar de sus trabajadores/as.

Artículo 4°. - Las normas emitidas en el presente Reglamento, por su naturaleza de orden interno se basan en los lineamientos de política para la gestión de recursos humanos de M&W REPRESENTACIONES SRL, y alcanzan a todos los/as trabajadores/as de la organización, sin distinción de cargo o ubicación jerárquica dentro de la misma.

Artículo 5°. – Trabajador/a, es toda persona que realiza un trabajo por cuenta de la organización, bajo la relación de dependencia, en forma directa y personal, por el cual percibirá una remuneración como retribución económica a su esfuerzo. Los/as trabajadores/as de M&W REPRESENTACIONES SRL, se encuentran bajo el ordenamiento legal que regula el régimen de la actividad privada.

Artículo 6°. - Los/as trabajadores/as de M&W REPRESENTACIONES SRL, recibirán un ejemplar del presente Reglamento, de tal manera que tomen conocimiento del contenido del mismo, por lo que no se podrá invocar el desconocimiento total o parcial, para justificar su inobservancia o incumplimiento, independiente de su categoría o lugar de trabajo, ya que las normas contenidas en él son de carácter obligatorio.

Artículo 7°. - En todo lo que no se encuentre regulado por la Ley o por el presente Reglamento, se aplicará en lo pertinente el Código Civil; así como, lo dispuesto en documentos complementarios sobre normas, políticas o procedimientos que al respecto emita M&W REPRESENTACIONES SRL, sin contravenir las normas contenidas en el presente Reglamento y las leyes laborales vigentes.

CAPITULO I: DE LOS DERECHOS Y OBLIGACIONES DEL EMPLEADOR

Artículo 8°. - Es derecho y atribución exclusiva del GERENTE GENERAL DE M&W REPRESENTACIONES SRL, planear, organizar, dirigir y controlar las actividades que se desarrollan en la organización, este derecho entre otros comprende las siguientes facultades:

- a) Designar a su personal de dirección, jefaturas y empleados/as de acuerdo a las necesidades operativas de la misión de M&W REPRESENTACIONES SRL, asignándoles sus respectivas remuneraciones de conformidad a la política salarial de la organización.
- b) Determinar, el número de puestos de trabajo y el número de trabajadores/as necesarios para cumplir con sus objetivos.
- c) Determinar la capacidad e idoneidad del/de la trabajador/a en el puesto, así como evaluar sus méritos y decidir su ascenso y/o mejora de remuneración, utilizando como medio las evaluaciones periódicas de desempeño de personal.
- d) Introducir y aplicar los sistemas y métodos de trabajo más convenientes con el fin de mejorar el rendimiento de sus trabajadores.
- e) Crear, fusionar o eliminar las categorías que considere innecesarias en la escala jerárquica y de remuneraciones.

- f) Transferir, rotar o reasignar trabajadores/as de una unidad orgánica a otra o de una tienda a otra, sin que esto genere reducción de remuneración.
- g) Programar, establecer y/o modificar las horas de trabajo u horarios de acuerdo a las necesidades de la organización y en concordancia con la legislación laboral vigente.
- h) Seleccionar y contratar personal, para cubrir puestos de trabajo permanentes y/o eventuales.
- i) Aplicar medidas disciplinarias de acuerdo con los dispositivos legales y/o reglamentos vigentes.
- j) Resolver los contratos de trabajo de conformidad con las normas legales vigentes.
- k) Propiciar la capacitación de los/as trabajadores/as de conformidad con las necesidades operativas de la organización.
- l) Disponer la mejor utilización de sus bienes, equipos, instalaciones y maquinarias en el modo y forma que resulten efectivas para lograr los objetivos de la organización.
- m) Aprobar y hacer cumplir, a través de su personal de dirección y jefaturas, las políticas, normas y procedimientos impartidos por la organización.

Artículo 9°. - Es obligación de M&W REPRESENTACIONES SRL, fomentar y mantener la armonía con sus trabajadores/as, estando comprometida a:

- a) Cumplir estrictamente con las leyes laborales vigentes del país.
- b) Cumplir y hacer cumplir lo establecido en el presente reglamento.
- c) Guardar respeto a la dignidad del/de la trabajador/a, así como, otorgar las oportunidades a sus trabajadores/as sin discriminación incluyendo aquella que está motivada por su orientación sexual, identidad de género, expresión de género y características sexuales.
- d) Pagar las remuneraciones al personal en las condiciones que correspondan.
- e) Proporcionar al personal de acuerdo a sus funciones los implementos adecuados de protección y brindar información y condiciones de trabajo que garanticen la prevención de accidentes de trabajo.
- f) No reducir, retener o compensar suma alguna de dinero del monto de sus remuneraciones que correspondan a los/las trabajadores/as, sin previa autorización escrita o por mandato legal o judicial.
- g) Disponer que el personal de dirección y jefaturas, de los diversos niveles brinden oportuna atención de reclamos y sugerencias de los/as trabajadores/as.
- h) Proporcionar a cada trabajador/a una copia del contrato a modalidad suscrito con M&W REPRESENTACIONES SRL.

CAPITULO II: DE LOS DERECHOS Y OBLIGACIONES DEL TRABAJADOR

Artículo 10°. – Todos/as los/las trabajadores/as de M&W REPRESENTACIONES SRL., gozan de todos los derechos y beneficios previstos en la legislación vigente bajo régimen laboral de la micro y pequeña empresa.

Artículo 11°. - Adicionalmente Los/as trabajadores/as gozarán de los siguientes derechos:

- a) A que sea mantenida en reserva la información de carácter privado que M&W REPRESENTACIONES SRL posea acerca de su persona.
- b) Percibir la remuneración, así como los demás beneficios que establezca la legislación y normas internas vigentes.
- c) Tener la oportunidad de ser promovido de acuerdo a su capacidad, competencia y mérito.
- d) Plantear, por escrito o por correo electrónico, sus sugerencias y/o reclamos al jefe o jefa inmediata/o superior.
- e) A ser tratado con dignidad, justicia y respeto por sus superiores y compañeros de trabajo.
- f) Contar con un ambiente adecuado y seguro para el cumplimiento de sus actividades laborales.
- g) Ser informado de los cambios del Reglamento Interno de Trabajo, de los métodos y sistemas de trabajo, de la variación del horario de trabajo y de otros cambios en la política de gestión de la organización.

Artículo 12°. - Son obligaciones de los/as trabajadores/as, las que emergen del contrato de trabajo suscrito con M&W REPRESENTACIONES SRL., los siguientes:

- a) Conocer y cumplir el Reglamento Interno de Trabajo, políticas, normas y procedimientos internos, así como, las disposiciones, instrucciones y órdenes impartidas por sus superiores.

- b) Realizar con diligencia, lealtad, dedicación y eficiencia las funciones relativas a su puesto de trabajo; cumpliendo con el horario de trabajo establecido en el centro laboral.
- c) Guardar respeto y consideración a sus jefaturas, compañeros/as de trabajo, mediante un trato correcto y cordial.
- d) Tratar cortésmente a todas las personas con las que tuviera que alternar por las funciones que desempeña.
- e) Acatar y cumplir eficientemente las disposiciones de sus superiores, así como aceptar y cumplir las comisiones que se le encomienden, derivadas directamente de la relación laboral.
- f) Mantener reserva de los asuntos relacionados con la actividad de la organización.
- g) Cuidar los útiles de trabajo, así como los equipos, muebles, herramientas, vehículos y otros valores que hayan sido asignados para el desarrollo de sus funciones.
- h) Entregar con cargo, en caso de ausencias prolongadas, renuncia o despido, las herramientas, materiales, equipos, vehículos, documentos y otros que les haya sido proporcionado por la organización para el cumplimiento de sus funciones.
- i) Es obligación de todo/a trabajador/a de M&W REPRESENTACIONES SRL., comunicar por escrito a la Administración, cualquier variación o cambio de los datos personales, familiares, estado civil, cambio de domicilio y otros, en cuanto estos se produzcan con la finalidad de mantener actualizado el banco de datos y las fichas de personal.

CAPITULO III: PROHIBICIONES

Artículo 13°. – Los/as trabajadores/as de M&W REPRESENTACIONES SRL., están prohibidos de:

- a) Agredir o amenazar en cualquier forma a sus jefaturas, compañeros/as de trabajo y personas con las que se relacione por motivos de su trabajo en M&W REPRESENTACIONES SRL.
- b) Hostigar, acosar sexualmente, o cualquier otra forma de acoso laboral a cualquier trabajador/a de la institución.
- c) Se prohíbe el chantaje sexual, Hostigamiento Sexual con beneficiarios/as de los proyectos y personal de las diversas instituciones con las que se coordina el trabajo institucional.
- d) Introducir y/o distribuir propaganda de cualquier naturaleza dentro del centro de trabajo o en los lugares donde M&W REPRESENTACIONES SRL lleve a cabo la ejecución de sus ventas.
- e) Ausentarse de su puesto de trabajo sin la autorización del/de la jefe/a inmediato/a.
- f) Asistir o hacer uso de la palabra en representación de la organización en actos o eventos públicos, oficiales o de cualquier naturaleza sin la debida coordinación institucional con el/ de la jefe/a inmediato/a.
- g) Hacer declaraciones o publicaciones en los diversos medios de comunicación sobre asuntos relacionados con la organización. Sólo el personal debidamente autorizado, está facultado para hacerlo en representación y por encargo expreso de la Gerencia General de M&W REPRESENTACIONES SRL.
- h) Ocultar información o proporcionar intencionalmente información falsa al empleador causándole perjuicio.
- i) Realizar durante la jornada de trabajo, actividades ajenas a las funciones asignadas por M&W REPRESENTACIONES SRL o que no sean compatibles con las actividades propias de la organización.
- j) Usar los materiales, equipos, vehículos, útiles, fondos o cualquier otro bien o valor propiedad de M&W REPRESENTACIONES SRL, para asuntos de carácter y beneficio personal o para cumplir otro motivo distinto a los fines que la organización le haya asignado.
- k) Proporcionar información confidencial a terceros acerca de la organización y/o de sus actividades de trabajo sin autorización expresa de la Gerencia General o Administración.
- l) Usar el nombre de M&W REPRESENTACIONES SRL para obtener favores, remuneraciones no autorizadas, ganar influencia u otros de carácter y beneficio personal.
- m) Recibir regalos o dádivas de toda naturaleza de forma personal por parte de personas y/o instituciones relacionadas a su trabajo.
- n) Utilizar papel con membrete de M&W REPRESENTACIONES SRL u otra documentación oficial para comunicarse con terceros, con excepción de aquellos que son utilizados para comunicaciones de carácter oficial.

- o) Presentarse al centro de trabajo en estado de embriaguez o bajo la influencia de drogas o sustancias estupefacientes.
- p) Hacer uso de los bienes de M&W REPRESENTACIONES SRL, en especial el servicio telefónico, fax, fotocopias, otros equipos o servicios para asuntos de índole personal. El costo por el uso indebido o no autorizado de estos medios, independientemente de su responsabilidad, será de cargo del infractor.
- q) Ingresar al centro de trabajo armas de fuego o cualquier otro tipo de objeto, que pueda originar daño y accidentes, salvo que estén expresamente autorizados.
- r) El consumo de tabaco o bebidas alcohólicas en las instalaciones de M&W REPRESENTACIONES SRL. Dado que es dañino para la salud. Asimismo, se denunciará a los trabajadores/as que incumplan esta disposición y recibirán la sanción correspondiente.

Artículo 14°. - La enumeración de las obligaciones y prohibiciones contenidas en los artículos que anteceden, no tiene carácter limitativo. Se tiene en consideración expresamente las disposiciones legales vigentes, los reglamentos específicos acordes con la naturaleza de la labor, así como las políticas, normas y procedimientos establecidos por M&W REPRESENTACIONES SRL.

CAPITULO IV: DEL INGRESO DEL PERSONAL

Artículo 15°. - El ingreso al servicio de M&W REPRESENTACIONES SRL, está determinado por sus necesidades operativas y de mercado, las cuales deben estar debidamente presupuestadas y se efectuará previo proceso de selección y evaluación a cargo de la Administración y conforme a las políticas establecidas por la organización en concordancia con las leyes laborales vigentes.

Artículo 16°. - Para ingresar al servicio de M&W REPRESENTACIONES SRL, la persona seleccionada deberá cumplir como mínimo los siguientes requisitos:

- a) Tener la capacidad civil de ejercicio para ser contratada para la organización, es decir mayoría de edad.
- b) No registrar antecedentes penales ni policiales, y no estar inhabilitado por proceso judicial o administrativo para el ejercicio de la actividad.
- c) Reunir los requisitos y documentos exigidos para el cargo que postula.

Artículo 17°. - M&W REPRESENTACIONES SRL, se reserva el derecho de contratar personal sin que su contratación genere conflicto de intereses para la organización con personal de Dirección, jefes o con trabajadores/as que tenga injerencia directa en el proceso de selección, designación y contratación de personal. Asimismo, se contratará personal extranjero sólo si cumple con los requisitos establecidos por las instituciones pertinentes y bajo la modalidad que sea más adecuada para la organización.

Artículo 18°. - Si en el transcurso del proceso de selección o con posterioridad a ello, se detectará la presentación de documentos fraudulentos, se considerará como falta grave desestimándose al/a la trabajador/a de su puesto, quedando M&W REPRESENTACIONES SRL en potestad, según sea el caso, de interponer las acciones legales de acuerdo al Reglamento Interno de Trabajo y los dispositivos legales vigentes.

Artículo 19°. - Los tres primeros meses de servicio, serán considerados como periodo de prueba, salvo estipulación contractual distinta conforme a los dispositivos laborales vigentes.

Artículo 20°. - M&W REPRESENTACIONES SRL, en su condición de contratante, se reserva el derecho de elegir el tipo y forma de contratación que más se adecue a sus necesidades, cumpliendo todas las normas y formalidades que exige la legislación vigente.

Artículo 21°. - Todo/a trabajador/a que sea incorporado/a a M&W REPRESENTACIONES SRL, bajo cualquier modalidad de contrato de trabajo o prestación de servicios, deberá suscribir y formalizar el contrato de trabajo o de locación, antes del inicio de la prestación del servicio.

Artículo 22°. - M&W REPRESENTACIONES SRL, se reserva el derecho de reingreso de personal de acuerdo a las políticas, normas y procedimientos establecidos para tal fin.

CAPITULO V: DE LA JORNADA DE TRABAJO, ASISTENCIA, PUNTUALIDAD Y PERMANENCIA

Artículo 23°. - M&W REPRESENTACIONES SRL, determinará la jornada y el horario de trabajo facultado por el Decreto Legislativo N°854, estando los/as trabajadores/as obligados/as a respetarlo; asimismo se recuerda el Artículo 01 del Decreto Legislativo N°854: “La jornada ordinaria de trabajo para varones y mujeres mayores de edad es de ocho (8) horas diarias o cuarenta y ocho (48) horas semanales como máximo”. La variación del horario se sujetará a las necesidades y políticas de la organización observando los lineamientos legales vigentes.

Los horarios de trabajo vigentes de acuerdo con la tienda se especifican en los contratos de trabajo de cada colaborador.

Artículo 24°. – El/la trabajador/a de M&W REPRESENTACIONES SRL, está obligado/a a registrar su asistencia, lo cual deberá efectuarse en forma personal. Lo que puede ser excepcionalmente omitido cuando el personal por necesidades de servicio o por la naturaleza de sus funciones, se encuentren asignados a trabajos de campo, para lo cual deberá existir una autorización expresa de su jefe inmediato.

Artículo 25°. - El personal que, por necesidades de servicio, tengan que realizar labores fuera de la jornada ordinaria de trabajo, deberán contar previa y necesariamente con la autorización del jefe inmediato, las cuales serán compensadas de acuerdo a la legislación vigente, dentro de los treinta días subsiguientes de haberse efectuado.

Artículo 26°. - La simple permanencia en el centro de trabajo o en las instalaciones de la organización, con anterioridad o posterior al vencimiento de la jornada ordinaria de trabajo, no constituye trabajo extraordinario, por consiguiente, no genera obligación de pago alguno por parte de M&W REPRESENTACIONES SRL.; a menos que haya sido expresamente solicitado por escrito por la jefatura inmediata superior.

Artículo 27°. - Se excluye de la jornada ordinaria, a los/as trabajadores/as de dirección, coordinadores/as o personal de confianza, los que no se encuentren bajo fiscalización inmediata, así como los que prestan servicios de espera, vigilancia o custodia.

Artículo 28°. - Los feriados nacionales o regionales no laborables fijados por la ley, serán de descanso para todos los/as trabajadores/as.

Artículo 29°. – El horario de refrigerio será de cuarenta y cinco (45), sesenta (60), noventa (90) o ciento cincuenta (150) minutos según lo estipulado en cada uno de los contratos de trabajo.

Artículo 30°. – El descanso semanal se tomará los días sábado por las tardes a partir de las 14:00 horas y domingos regularmente según lo estipulado en cada uno de los contratos de trabajo.

CAPITULO VI: DE LAS AUSENCIAS, PERMISOS Y LICENCIAS

Artículo 31°. - Las ausencias al trabajo originan el incumplimiento de la principal obligación del/de la trabajador/a, que es la prestación personal del servicio, por lo tanto, relevan a M&W REPRESENTACIONES SRL, de su obligación de abonar la remuneración correspondiente, salvo los casos excepcionales que señala la Ley y el presente reglamento.

Artículo 32°. - Se considera permiso a la autorización que puede obtener el trabajador de su jefe/a inmediato para interrumpir sus labores durante la jornada normal de trabajo.

Artículo 33°. - Se considera licencias, aquellas ausencias que se originan por motivos personales o por cubrir necesidades de servicio de M&W REPRESENTACIONES SRL, de acuerdo a su naturaleza pueden ser con y sin goce de haber, las mismas que deben ser comunicadas a la Administración.

Artículo 34°. - M&W REPRESENTACIONES SRL, reconoce como ausencias justificadas, las contempladas en la legislación vigente:

- a) La invalidez temporal, declarada por la entidad pertinente.
- b) Enfermedad o accidente, debidamente comprobados.
- c) La maternidad durante el descanso pre y post natal.
- d) La hora de lactancia a la madre trabajadora luego del periodo post natal hasta que su hijo/a tenga seis meses de edad como mínimo.
- e) El descanso vacacional.
- f) La licencia para desempeñar cargo cívico.

Artículo 35°. - M&W REPRESENTACIONES SRL, otorga unilateralmente licencias o permisos con goce de haber, en los siguientes casos:

- a) Por nacimiento de hijo/a, el trabajador contará con una licencia de una semana y luego con los permisos necesarios para cumplir con sus obligaciones parentales hasta que su hijo/a tenga seis meses de edad.
- b) Por onomástico, el trabajador hará uso del día de su onomástico, no pudiéndose trasladar o postergar el descanso a otra fecha salvo autorización de gerencia apruebe lo contrario excepcionalmente.
- c) Por asistir a cursos de especialización o perfeccionamiento profesional que sean requeridos por la organización.
- d) Por duelo de fallecimiento de familiares directos (cónyuge, hijos/as, padre, madre hermanos/as) tres días cuando la residencia es local y cinco días cuando es fuera de la ciudad donde reside el/la trabajador/a.

Artículo 36°. - La licencia sin goce de haber, es una suspensión perfecta del contrato de trabajo, por la cual el vínculo laboral queda suspendido, no generándose durante dicho periodo el pago de remuneración, ni otorgamiento de beneficio alguno.

Artículo 37°. - En caso de que el trabajador se ausente de sus labores sin que se le haya otorgado permiso o licencia, será considerada como ausencia injustificada, y se le aplicará las sanciones previstas en el presente reglamento y las establecidas por ley.

Artículo 38°. - Toda ausencia al centro de trabajo debe ser comunicada el mismo día de producida, en forma paralela a la jefatura inmediata y a la Administración, la misma que deberá ser justificada por escrito, dentro del tercer día hábil de ocurrida. En caso de ausencias por enfermedad los certificados médicos expedidos deberán ser visados por el área o centro de salud correspondiente, quedando en potestad de M&W REPRESENTACIONES SRL su verificación.

CAPITULO VII: DE LAS REMUNERACIONES

Artículo 39°. - La Dirección de M&W REPRESENTACIONES SRL es la encargada de determinar la política de remuneraciones y beneficios, las remuneraciones del personal serán asignadas en función a la especialidad y responsabilidad del puesto que ocupan.

Artículo 40°. - La remuneración que se asigne al personal que ingresa a M&W REPRESENTACIONES SRL, se efectuará en razón de los requisitos mínimos para ocupar el puesto y los límites salariales establecidos para cada nivel y cargo en la política salarial de M&W REPRESENTACIONES SRL.

Artículo 41°. - La Dirección es la única instancia de M&W REPRESENTACIONES SRL, encargada de fijar las remuneraciones para todos los puestos de la organización, de acuerdo a la escala jerárquica y de remuneraciones, siendo la Administración la única autorizada para su aplicación e implementación.

Artículo 42°. - Las remuneraciones serán mediante salarios tangibles regulados bajo la legislación vigente; además M&W REPRESENTACIONES SRL otorgará remuneraciones intangibles que se especifican en la política salarial y de incentivos con el fin de generar una mayor satisfacción laboral en el colaborador y compromiso para con la empresa.

Artículo 43°. - El pago de las remuneraciones se abonará de conformidad con los procedimientos establecidos por la organización, a partir de Mayo del 2020 todas las remuneraciones serán canceladas de forma bancarizada a través de CMAC PIURA SAC, ningún colaborador recibirá sueldo en efectivo; asimismo, los colaboradores que emitan recibo por honorarios deberán brindar una cuenta de la institución mencionada anteriormente. En cuanto a las deducciones, se efectuarán con sujeción a los dispositivos legales y tributarios vigentes.

Artículo 44°. - Las bonificaciones, asignaciones y gratificaciones establecidas por Ley y las que otorga la organización, se harán efectivas en la oportunidad y en los montos establecidos.

CAPITULO VIII: DE LAS VACACIONES

Artículo 45°. - M&W REPRESENTACIONES SRL, reconoce a sus trabajadores/as 15 días continuos de descanso vacacional, cuando el/a trabajador/a cumpla 12 meses laborados. Estas vacaciones pueden tomarse de manera adelantada siempre y cuando estén autorizadas de su jefe inmediato.

Artículo 46°. - El descanso vacacional será señalado en el respectivo rol que confeccionan anualmente las jefaturas inmediatas, el cual será fijado de común acuerdo entre el/la jefe/a inmediato/a y el/la trabajador/a, a falta de este, corresponde decidir a M&W REPRESENTACIONES SRL en uso de su facultad directriz.

Artículo 47°. - El descanso vacacional no podrá ser otorgado cuando el/la trabajador/a este incapacitado/a por enfermedad o accidente. Esta norma no será de aplicación, si la incapacidad sobreviene durante el periodo vacacional.

Artículo 48°. - De acuerdo a la naturaleza de las funciones que se desarrollan en M&W REPRESENTACIONES SRL, los/las trabajadores/as podrán previa autorización del/de la jefe/a inmediato/a, proceder al fraccionamiento del descanso vacacional, los cuales no podrán ser menores de siete días, lo cual deberá ser comunicado a la Administración con quince días de anterioridad a la fecha de programación.

Artículo 49°. - La acumulación o reducción del descanso vacacional, deberá constar por escrito y se efectuará con sujeción a las normas administrativas de la organización, así como, de los dispositivos legales vigentes.

Artículo 50°. - Las jefaturas inmediatas tendrán la responsabilidad de que su personal a cargo haga uso efectivo de su descanso físico vacacional dentro del periodo correspondiente; caso contrario, M&W REPRESENTACIONES SRL se reserva el derecho de deslindar las responsabilidades administrativas en caso de tener contingencias laborales por la inadecuada administración de las mismas.

Artículo 51°. - El personal que haga uso de su descanso físico vacacional, deberá previamente efectuar la entrega de cargo a su jefe/a inmediato/a, con la finalidad de no perjudicar la continuidad del servicio del área correspondiente.

CAPITULO IX: DEL MOVIMIENTO, TRASLADOS DE PERSONAL

Artículo 52°. - Es derecho exclusivo de la Dirección de M&W REPRESENTACIONES SRL, planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar las actividades del movimiento de personal en sus diferentes niveles; por lo tanto, de acuerdo a los objetivos estratégicos y a las necesidades de mercado, se podrán efectuar traslados del personal para el desarrollo y cumplimiento de dichas necesidades tal y como se estipula en el contrato laboral.

Artículo 53°. - Es derecho de la Dirección de M&W REPRESENTACIONES SRL, determinar los puestos, títulos, deberes y responsabilidades, así como asignar a los/as trabajadores/as en el cargo para los que sean idóneos, indicándoles a través de la administración sus funciones y ubicación dentro de la organización.

Artículo 54°. - Los/as trabajadores/as podrán ser designados por el/la jefe/a inmediato/a, para reemplazar eventualmente a otros trabajadores, en los casos de enfermedad, vacaciones, accidentes u otros motivos análogos, sin que esto genere remuneración o beneficios extraordinarios.

Artículo 55°. - Los/as trabajadores/as de M&W REPRESENTACIONES SRL que por necesidad y naturaleza de sus funciones deban viajar al interior o exterior del país, tendrán derecho a percibir una asignación diaria por concepto de viáticos y otra por concepto de movilidad, montos que serán establecidos dentro de la política de viáticos establecida por la organización.

CAPITULO X: DE LOS ASCENSOS Y PROMOCIONES.

Artículo 56°. - M&W REPRESENTACIONES SRL, evaluará el desempeño de sus trabajadores/as con el fin de apreciar su rendimiento y eficiencia, aptitud, asistencia, puntualidad, conducta, iniciativa, espíritu de superación y otros criterios aplicables según la naturaleza de las funciones que desempeñe, los mismos que serán considerados como uno de los criterios para el otorgamiento de ascensos y promociones dentro de la organización.

CAPITULO XI: DE LA CAPACITACION

Artículo 57°. - Los/as trabajadores/as de M&W REPRESENTACIONES SRL tienen la obligación de concurrir a las actividades de capacitación que determine la organización. Los resultados obtenidos, como los conocimientos aplicados en el desarrollo de sus funciones, serán considerados como factor de evaluación para los efectos de la calificación y promoción de méritos.

Artículo 58°. - Los/as trabajadores/as que participen en programas de capacitación, están obligados a aprobar el curso y acreditar su asistencia; caso contrario deberán reembolsar el Íntegro del costo abonado por M&W REPRESENTACIONES SRL.

Artículo 59°. - M&W REPRESENTACIONES SRL, con la finalidad de coadyuvar al desarrollo de profesionales de acuerdo con los valores institucionales, otorga espacios para realizar prácticas pre-profesionales, con un plazo máximo de doce meses, considerando para ello una subvención económica, que es establecida por las normas laborales vigentes o la determinada por M&W REPRESENTACIONES SRL.

CAPITULO XII: DEL BIENESTAR SOCIAL

Artículo 60°. - M&W REPRESENTACIONES SRL brinda el apoyo de acuerdo con los dispositivos legales vigentes, para las prestaciones asistenciales del trabajador y sus familiares, que se encuentren debidamente inscritos en los registros de la organización.

Artículo 61°. - Es potestad de M&W REPRESENTACIONES SRL velar por la salud del personal. En consecuencia, exigirá los exámenes médicos y psicológicos pertinentes anualmente; el personal deberá tener en cuenta su realización oportuna.

Artículo 62°. - M&W REPRESENTACIONES SRL a través de la Administración, promoverá y desarrollará diferentes actividades de recreación, cultura y deportes en las que participen los/as trabajadores/as.

Artículo 63°. - M&W REPRESENTACIONES SRL, se compromete a implementar un lactario a fin de promover la lactancia materna entre sus trabajadoras en la medida que se cumplan las condiciones que indica el Decreto Supremo 001-2016-MIMP N° 29896.

Artículo 64°. - M&W REPRESENTACIONES SRL, se compromete a implementar una política para prevenir el hostigamiento sexual entre sus trabajadores/as de acuerdo a la ley N° 27942 y 29430. Que en caso de sufrir algún tipo de hostigamiento o acoso, la víctima deberá denunciar al hostigador/ra con su jefe inmediato. Éste deberá reportarlo a la Gerencia General que elevará el caso a Dirección a fin de que se forme una comisión investigadora que evaluará y dará una resolución con la sanción adecuada además de iniciar el proceso legal correspondiente.

CAPITULO XIII: FOMENTO Y MANTENIMIENTO DE LA ARMONÍA ENTRE EMPLEADOR Y TRABAJADORES

Artículo 65°. - M&W REPRESENTACIONES SRL, considera las relaciones de trabajo como una obra común de integración, concertación, responsabilidad, cooperación y participación de todos sus integrantes en la consecución de los objetivos de la Institución y satisfacción de sus necesidades humanas.

Artículo 66°.- Los principios y valores que sustentan las relaciones laborales en M&W REPRESENTACIONES SRL, son los siguientes:

- a) Humanidad: M&W REPRESENTACIONES SRL reconoce a cada trabajador como el más valioso recurso de su organización y la base de su desarrollo y eficiencia.
- b) El respeto, debe existir entre los trabajadores/as de todos los niveles ocupacionales, sin soslayar los principios de autoridad, orden y disciplina; debe manifestarse también a nuestros clientes y proveedores.
- c) Justicia, este valor permitirá actuar objetiva y coherentemente en los hechos que se presenten así como para resolver las diferencias, problemas o conflictos, asimismo permitirá el respeto irrestricto a la Legislación Laboral, Convenios de Trabajo y normas de carácter interno.
- d) Honestidad.
- e) Responsabilidad.
- f) Lealtad.

Artículo 67°.- M&W REPRESENTACIONES SRL, podrá otorgar beneficios para mejorar las remuneraciones y las condiciones de trabajo de sus servidores, teniendo en consideración la disponibilidad presupuestal, el rendimiento personal, así como los dispositivos legales vigentes.

CAPITULO XIV: PRIMEROS AUXILIOS, SEGURIDAD E HIGIENE

Artículo 68°. - M&W REPRESENTACIONES SRL, adopta medidas de seguridad e higiene ocupacional, a fin de preservar la vida y la salud de sus trabajadores/as. Las actividades de prevención de riesgos se efectúan a través de los diferentes niveles de la organización.

Artículo 69°. - Durante la labor diaria, todo/a trabajador/a está obligado a cumplir con las medidas de seguridad e higiene ocupacional establecidas, estando sujetos a sanción disciplinaria, quienes las infrinjan o pongan en peligro su vida y salud, así como la de otros/as trabajadores/as y la seguridad de las instalaciones de la organización.

Artículo 70°. - Los accidentes de trabajo que produzcan daños personales y/ materiales, por leves que sean, deben ser informados al/a jefe/a inmediato/a al momento de producidos los mismos.

Artículo 71°. - Los/as trabajadores/as están obligados a utilizar correctamente y cuidar los equipos de seguridad, los implementos de protección y vestuario que la administración les proporciona para el desempeño de su labor, estando prohibidos de usar otros que contravengan las medidas de seguridad o que no hayan sido autorizadas por la organización.

Artículo 72°.- El uniforme correcto y de uso obligatorio es el siguiente:

- a) Para asistente de ventas y vendedores de mostrador: blujean, polo con cuello y botines con punta de acero.

- b) Para el personal administrativo y ejecutivos de ventas: blujean, polo con cuello o camisa. No se permitirá el uso de otro tipo de Calzado salvo indicación médica u de otras instancias sustentadas formalmente. M&W Representaciones SRL se compromete a entregar oportunamente polos, camisas y botines con punta de acero como política de seguridad y salud en el trabajo.

Artículo 73°. - Los/as trabajadores/as están obligados a asistir a las charlas que M&W REPRESENTACIONES SRL organice con la finalidad de prevenir riesgos y accidentes, así como para preparar al personal para los casos de emergencia. Asimismo, deberán cumplir las disposiciones que imparta la organización para los casos de emergencia tales como sismos, incendios y otros.

Artículo 74°. - Los/as trabajadores/as no podrán sacar de las instalaciones de M&W REPRESENTACIONES SRL, documentación contable, administrativa, judicial o técnica sin la autorización respectiva de la Administración.

Artículo 75°. - Los baños y servicios higiénicos están al servicio del personal de la organización, en consecuencia, en resguardo de la salud e higiene, es obligatoria su correcta utilización y conservación, con la finalidad de prevenir focos infecciosos.

Artículo 76°. - M&W REPRESENTACIONES SRL se reserva la facultad de dictar las disposiciones generales y específicas relativas a la seguridad e higiene, en la oportunidad que considere conveniente.

Artículo 77°. - M&W REPRESENTACIONES SRL no permitirá ningún tipo de discriminación en el centro de trabajo, por ello el trabajador que es discriminado interpondrá su queja ante la administración, este investigará el caso y de ser pertinente aplicará las sanciones correspondientes según ley o según las sanciones administrativas necesarias, pudiendo darse como máximo la suspensión definitiva de contrato.

CAPITULO XV: DE LA ATENCION DE RECLAMOS

Artículo 78°. - Los reclamos deben estar referidos a los términos establecidos en el contrato de trabajo y a los problemas laborales del/la trabajador/a, estos se efectuarán observando el principio de inmediatez, así como el procedimiento y los canales establecidos para dicho fin.

Artículo 79°. - Los reclamos deben ser canalizados, evaluados y absueltos por la jefatura inmediata y/o la Administración, en forma objetiva, y las decisiones deben ser claras, concretas y observando el principio de inmediatez.

CAPITULO XVI: DE LAS SANCIONES

Artículo 80°. - M&W REPRESENTACIONES SRL, en virtud a sus atribuciones, está facultada a mantener la disciplina en el trabajo, con la finalidad de que la organización logre un clima laboral favorable para garantizar los objetivos de la misión. Un constante estado de disciplina exige:

- a) El cumplimiento del Reglamento Interno de Trabajo y demás normas y políticas internas que emita M&W REPRESENTACIONES SRL para este fin.
- b) El cumplimiento de las instrucciones impartidas por los superiores y jefaturas inmediatas que no vayan contra los artículos del presente reglamento o las normas o políticas implementadas.
- c) El respeto mutuo entre todos/as los/as trabajadores/as de M&W REPRESENTACIONES SRL, así como la observancia de la moral, las buenas costumbres y la abstención de incurrir en actos ilícitos que dañen la imagen y el patrimonio de la organización y de quienes la integran.

Artículo 81°. - Las sanciones disciplinarias, tienen por finalidad enmendar la conducta laboral del/del trabajador/a.

Artículo 82°. - Todos/as los/as trabajadores/as deben conocer las normas, reglamentos y políticas que les son aplicables. Sin embargo, el desconocimiento de ellas no impide la aplicación de la sanción disciplinaria correspondiente.

Artículo 83°. - M&W REPRESENTACIONES SRL, establece cuatro tipos de sanciones disciplinarias para los casos de infracción de normas internas y/o de la legislación vigente:

- a) *Amonestación verbal*: Es la medida correctiva que se aplica cuando la falta es primaria, leve o no reviste gravedad, y corre a cargo del jefe inmediato.

b) *Amonestación escrita*: Es la medida correctiva aplicable cuando hay reincidencia en faltas primarias o que revisten relativa gravedad, deben ser aplicadas por la jefatura inmediata, con indicación escrita de los hechos que la motivan.

c) *Suspensión de labores sin goce de haber*: Es una medida correctiva que se aplica por violaciones más serias de las normas y disposiciones de la organización, implica la separación temporal del trabajo sin percepción de remuneración, debe ser aplicada por la Administración, previa comunicación de la jefatura inmediata, las cuales tendrán una duración mínima de un día y máximo de cinco hábiles, debiendo graduarse de acuerdo a la falta o reincidencia de la misma.

d) *Despido por falta grave*; constituye causa justa de despido del trabajador las contempladas en los dispositivos legales vigentes, reglamento, modificatorias y complementarias.

Artículo 84°. - El orden de las faltas a que se refiere el artículo anterior, si bien establece una graduación de severidad, de ningún modo significa que tenga que seguirse necesariamente esa misma progresión al momento de hacer uso de la facultad disciplinaria. Todas las sanciones disciplinarias, debidamente documentadas con sus antecedentes, deberán constar en el respectivo file personal del trabajador. En cada caso se contemplará, entre otros aspectos, la naturaleza, la gravedad de la falta y la repercusión que esta pudiera tener en el desenvolvimiento de las actividades de la organización; así como los perjuicios de cualquier índole que pudieran haberse causado a M&W REPRESENTACIONES SRL.

Artículo 85°. - Son causales de amonestación escrita, los/as trabajadores/as que incurran en las siguientes faltas:

a) Realizar deficientemente o incumplir las tareas propias de su cargo o aquellas que se le encomienden.

b) Llevar a cabo cualquier tipo de propaganda política o religiosa en el centro de trabajo.

c) Dejar de trabajar o dedicarse a otras actividades no autorizadas dentro del centro de trabajo o cuando se encuentre en comisión de servicios fuera de las instalaciones de M&W REPRESENTACIONES SRL.

d) Registrar tardanzas a la hora de ingreso, si un colaborador llega tener 03 tardanzas durante el plazo de 07 días hábiles, será sancionado con un memorándum; así como será sancionado por retirarse sin justificación alguna del centro de trabajo antes del término de la jornada.

e) Cuando se le haya amonestado anteriormente en forma verbal, por la misma falta o relacionada a ella.

f) Cualquier falta similar a las indicadas anteriormente, que a juicio del administrador o jefe inmediato, amerite una amonestación escrita.

Artículo 86°. - Son causales de suspensión sin goce de haber, los/as trabajadores/as que incurran en las siguientes faltas:

a) Realizar negligentemente las tareas propias de su cargo o aquellas que contravengan con las políticas, normas y procedimientos de M&W REPRESENTACIONES SRL.

b) No presentar rendición de cuentas o negarse a ello cuando le sea solicitado por el área competente dentro de la organización.

c) Realizar en el centro de trabajo actos que contravengan el derecho a la integridad personal y seguridad de las/os trabajadores/as.

d) Incumplimiento reiterado de las políticas, normas y procedimientos establecidos por M&W REPRESENTACIONES SRL.

e) Inobservancia de las prohibiciones establecidas en el Art. 13 del presente reglamento, salvo aquellas que estén tipificadas como falta grave.

f) Actos de discriminación por razón de sexo, género, raza, etnia, orientación sexual, identidad de género, expresión de género, características sexuales, religión, opinión, idioma, discapacidad o de cualquier tipo.

g) Cuando se le haya amonestado anteriormente en forma escrita, por la misma falta o relacionada a ella.

h) Cualquier falta similar a las indicadas anteriormente que, a juicio del administrador o jefe inmediato, amerite una suspensión sin goce de haber.

Artículo 87°. - Son causales de falta grave, la infracción por parte de los/as trabajadores/as de los deberes esenciales que emanan del contrato de trabajo, de tal índole, que haga irrazonable la

subsistencia de la relación, las mismas que están contempladas en el Texto Único Ordenado del Decreto Legislativo 728 y reguladas por el D.S. 003-97/TR., que a la letra dice:

- a) “El incumplimiento de las obligaciones de trabajo que supone el quebrantamiento de la buena fe laboral, la reiterada resistencia a las órdenes relacionadas con las labores, la reiterada paralización intempestiva de labores y la inobservancia del Reglamento Interno de Trabajo o del Reglamento de Seguridad e Higiene Industrial, aprobados o expedidos, según corresponda por la autoridad competente.
- b) La disminución deliberada y reiterada en el rendimiento de las labores o del volumen de ventas, verificada fehacientemente o con el concurso de los servicios inspectivos del Ministerio de Trabajo y Promoción Social, quién podrá solicitar el apoyo del sector al que pertenece la empresa.
- c) La apropiación consumada o frustrada de bienes o servicios del empleador o que se encuentran bajo su custodia, así como la retención o utilización indebida de los mismos, en beneficio propio o de terceros, con prescindencia de su valor.
- d) El uso o entrega a terceros de información reservada del empleador; la sustracción o utilización no autorizada de documentos de la empresa; la información falsa con la intención de causarle perjuicio u obtener una ventaja; y la competencia desleal.
- e) La concurrencia reiterada en estado de embriaguez o bajo influencia de drogas o sustancias estupefacientes, y aunque no sea reiterada cuando la naturaleza de la función o del trabajo revista excepcional gravedad. La autoridad policial prestará su concurso para coadyuvar la verificación de tales hechos; la negativa del trabajador a someterse a la prueba correspondiente se considerará como reconocimiento de dicho estado lo que se hará constar en el atestado policial respectivo.
- f) Actos de violencia física, verbal o sexual, grave indisciplina, injuria, faltas de palabra verbal o escrita en agravio del empleador; sus representantes, del personal directivo o de otros trabajadores, sea que se cometan dentro del centro de trabajo, o fuera de él cuando los hechos se deriven directamente de la relación laboral. Los actos de extrema violencia tales como toma de rehenes o de locales podrán adicionalmente ser denunciados ante la autoridad judicial competente.
- g) Daño intencional a los edificios, instalaciones, obras, maquinarias, vehículos, equipos, instrumentos, documentación, materias primas y demás bienes de propiedad de la organización o en posesión de ésta.
- h) Abandono de trabajo por más de tres días consecutivos, las ausencias injustificadas por más de cinco días en un periodo de treinta días calendarios o más de quince en un período de ciento, hayan sido o no sancionada disciplinariamente en cada caso, la impuntualidad reiterada, si ha sido acusada por el empleador, siempre que se hayan aplicado sanciones disciplinarias previas de amonestaciones escritas y suspensiones.
- i) Inobservancia de medidas de higiene y seguridad que puede afectar o poner en riesgo la vida o salud del trabajador.
- j) Los actos contra la moral, el hostigamiento sexual y todos aquellos que constituyen actitudes que afecten la dignidad del/la trabajador/a.”
- k) Cualquiera de las prohibiciones nombradas en el artículo N° 13 del presente documento.

Artículo 88°. - El procedimiento y aplicación para la ejecución de los despidos debe ceñirse a las normas contenidas en los dispositivos legales vigentes.

Artículo 89°. - Los/as trabajadores/as deberán firmar el cargo del documento mediante el cual se les aplica la medida disciplinaria. En caso de negarse, se dejará constancia de ello, debiendo firmar un testigo a fin de ratificar dichos acontecimientos. A falta de testigos se podrá utilizar la vía notarial.

Artículo 90°. - La sanción laboral es independiente de las acciones civiles y penales que pudieran surgir del acto que origina la falta.

CAPITULO XVII: DE LA EXTINCION DE CONTRATO DE TRABAJO

Artículo 91°. - En la terminación de la relación laboral cesan definitivamente las obligaciones a cargo del/de la trabajador/a como las de M&W REPRESENTACIONES SRL, pudiendo concluir el vínculo laboral por los siguientes motivos:

- a) Fallecimiento del trabajador.
- b) Renuncia.

- c) Terminación de la obra o servicio, el cumplimiento de la condición resolutoria y el vencimiento del plazo de los contratos legalmente celebrados bajo modalidad.
- d) Mutuo disenso entre el trabajador y el empleador.
- e) La invalidez absoluta permanente, que haya sido declarada por la entidad pertinente.
- f) La jubilación.
- g) El despido en los casos y forma permitido por la ley.
- h) Resolución de contrato sin causa justa de despido.
- i) El cese colectivo por causa objetiva, autorizado por la autoridad competente.
- j) Otros que puedan establecerse por ley.

Artículo 92°. - Según la naturaleza del hecho que ponga fin a la relación laboral, se aplicarán las disposiciones legales o convencionales que se encuentren vigentes.

Artículo 93°. - Al retirarse definitivamente el/la trabajador/a de M&W REPRESENTACIONES SRL, se le entregará su certificado de trabajo y otros documentos que se deriven del cese, del material o equipos que haya recibido como consecuencia de su relación laboral con la organización.

CAPITULO XVIII: MEDIDAS FRENTE AL HOSTIGAMIENTO SEXUAL

Artículo 94.- El hostigamiento sexual típico o chantaje sexual consiste en la conducta física o verbal reiterada de naturaleza sexual no deseada y/o rechazada, por una o más personas (hostigador) en contra de otra u otras (hostigado), quienes rechazan estas conductas por considerar que afectan su dignidad así como sus derechos fundamentales.

Entre ambos existe una relación de dependencia, situación que es aprovechada por el hostigador quien tiene poder de dirección sobre las actividades del hostigado.

Artículo 95.- Para solicitar el cese de hostilidad el trabajador debe presentar una queja verbal o escrita. El procedimiento tendrá una duración máxima de 20 días hábiles, salvo el término de la distancia debidamente fundamentado. Para efectos del procedimiento se debe entender lo siguiente:

- A) **Quejado:** Presunto hostigador
- B) **Quejoso:** Presunta víctima.

Artículo 96.- Para el desarrollo del procedimiento de queja, se debe seguir con el siguiente procedimiento:

- 1) **Interposición de la queja:** La queja deberá ser interpuesta ante el Jefe del departamento de RR-HH o el administrador. En caso que la queja sea contra el Jefe de personal o el administrador, esta deberá interponerse ante la autoridad inmediata de mayor jerarquía quien será encargado de llevar el procedimiento.
- 2) **Traslado de queja y de la contestación:** El encargado del procedimiento notificará la queja al quejado dentro del tercer día útil de presentada. El quejado cuenta con cinco días hábiles para presentar sus descargos contados a partir del día siguiente de la notificación. El descargo deberá hacerse por escrito y contendrá la exposición ordenada de los hechos y pruebas con que se desvirtúen los cargos. El jefe de personal o administrador notificará con la contestación del quejado al quejoso dentro del tercer día hábil de recibida la contestación. Asimismo, deberá poner en conocimiento de ambas partes todos los documentos que se presenten.
- 3) **Procedimiento de la investigación:** El Jefe de personal cuenta con 5 días hábiles para realizar las investigaciones que considere necesarias a fin de determinar el acto de hostigamiento sexual.

Conclusión del procedimiento

El Jefe de personal tendrá 5 días hábiles para emitir una resolución motivada, que declare fundada o infundada la queja, y ponga fin al procedimiento. En esta resolución se incluirá, de ser el caso, la sanción que corresponda.

DISPOSICIONES FINALES

PRIMERA.- En todos los casos que no se encuentren expresamente previstos por el presente reglamento y las disposiciones laborales vigentes, se aplicará en lo pertinente, los dispositivos internos que dicte la organización, la jurisprudencia, el Código Civil, así como la Constitución del Perú.

SEGUNDA.- M&W REPRESENTACIONES SRL se reserva el derecho de dictar las normas administrativas y disposiciones complementarias que juzgue conveniente para la correcta aplicación del texto y el espíritu del presente reglamento.

TERCERA.- A partir de la vigencia del presente Reglamento Interno de Trabajo; quedan sin efecto las normas o disposiciones internas que se le opongan.

CUARTA.- M&W REPRESENTACIONES SRL tendrá el derecho de enmendar o agregar cualquier artículo a este Reglamento Interno de Trabajo en el futuro, de conformidad a su política institucional o actividades en el Perú, con la debida aprobación por parte de la Autoridad Administrativa de Trabajo.

QUINTA.- El presente REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO, entrará en vigencia en cuanto sea presentado a la Autoridad Administrativa de Trabajo.

Fuente: Elaboración propia



Anexo D. Política de calidad



Principal: Av. Bolognesi # 384 - PIURA
 Telf. (073) 30-9729 Cel. 985665933 / 969856218
 E-mail: mwrepresentaciones@hotmail.com
 Sucursal: Av. Gullman Mz 03 Lote 05 – San Pedro - PIURA
 Telf. (073) 20-1096 Cel. 983151797 / 944471371 / 990495258
 Email: mwrepresentaciones2@gmail.com
 PIURA - PERÚ

POLITICA DE CALIDAD

1. ¿Qué hacemos?
 Comercializamos productos de ferretería industrial y en general a través de atención personalizada para nuestros clientes.
2. ¿Cuáles son nuestros productos o servicios?
 Nuestros principales productos son:
 - a) **Válvulas:** compuerta, esférica, check horizontal y vertical, globo, otras.
 - b) **Perfiles:** planchas de fierro, tubos, vigas y ángulos.
 - c) **Conexiones industriales:** codos x 90°, codos x 45°, unión simple, tee, reducción bushing, reducción campana, tapón hembra y macho; todos en materiales inoxidable, fierro negro, sch 40 y fierro galvanizado.
 - d) **Herramientas:** llaves stilson, francesa, de presión, tipo loro, mixtas, mixtas con ratchet; martillo, brohas, lijas, desarmadores, discos de corte y desbaste, dados, entre otros, en las marcas: stanley, truper, kamasa y pretul.
 - e) Cintas y pegamentos: cinta aislante, para ducto, cinta masking tape, teflón amarillo y roja; pegamento pegatanke, terrocal, triz, soldimix, moldimix, shemmer entre otros.
 - f) Eléctricos: focos led y ahorradores, tomacorrientes, enchufes, interruptores, arrancadores, fluorescentes, cajas octagonales; en las marcas bticino, new light y otras.
 - g) Limpieza: trapo industrial, escobas, detergentes, recogedores, guantes, mascarilla, desinfectante, ácido muriático, limpiavidrios, entre otros.
3. ¿Quién es nuestro cliente ideal?
 Nuestro cliente ideal son las empresas con procesos industriales que realizan pedidos con órdenes de compra y son puntuales en los pagos de las compras al crédito, así como clientes finales que realizan actividades de mantenimiento y compran al contado.
4. ¿Cuáles son las necesidades de los clientes que podemos cubrir?
 - a) Rápida respuesta a cotizaciones (inmediata o máximo 24 hrs.).
 - b) Otorgamos líneas de crédito si cumplen requisitos según política de ventas al crédito.
 - c) Tiempos de entrega oportunos y puntuales.
 - d) Servicio de delivery para entrega a nivel regional con costo mucho menor al de mercado.
 - e) Variedad de productos para que realicen compra en un solo lugar.
5. ¿Qué nos diferencia de nuestra competencia?
 Mantenemos una comunicación constante con los clientes, estableciendo relaciones de confianza para mediante feedback mejorar nuestra calidad de atención, con tiempos de respuesta y entrega oportunos y puntuales; además ofrecemos la facilidad de compras al crédito con atención presencial, por teléfono o correo electrónico.

Todos nuestros productos son nuevos y cuenta con certificados de calidad, de esta forma M&W Representaciones SRL ofrece a sus clientes las herramientas y materiales que necesitan para que puedan optimizar sus tiempos de mantenimientos preventivos y correctivos en sus instalaciones industriales.

6. ¿Qué es lo que más nos ilusiona del futuro de la empresa?

Nos ilusiona posicionarnos como la mejor opción de ferretería industrial en la Región Piura, incrementando nuestro equipo de ventas, creciendo con la implementación de más tiendas e importando directamente desde los países fabricantes.

Fuente: Elaboración propia



Anexo E. Política de ventas

Principal: Av. Bolognesi # 384 - PIURA
 Telf. (073) 30-9729 Cel. 985665933 / 969856218
 E-mail: mwrepresentaciones@hotmail.com
 Sucursal: Av. Gullman Mz 03 Lote 05 – San Pedro - PIURA
 Telf. (073) 20-1096 Cel. 983151797 / 944471371 / 990495258
 Email: mwrepresentaciones2@gmail.com
 PIURA - PERÚ

POLITICA DE VENTAS

Con el fin de brindar un servicio de excelencia, oportuno y con calidad a nuestros clientes, se indican a continuación las POLÍTICAS DE VENTAS para los productos que comercializamos y los servicios que ofrecemos:

1. Todos los productos que comercializamos son nuevos.
2. Nuestras principales categorías de productos son: Válvulas (esféricas, check vertical y horizontal, tipo globo, tipo wafer, compuertas y otras); conexiones industriales (niples, uniones simples, reducciones, codos, uniones universales, tapones hembra y macho, tee, y otras) en materiales inoxidable, SCH40 y SCH80, Fierro negro y Fierro Galvanizado; herramientas en general; pegamentos; EPP y otros productos de ferretería en general.
3. El horario de atención según nuestras tiendas es:
 - a. Tienda Principal Av. Bolognesi:
Lunes a Viernes de 7:30 horas hasta 18:30 horas y
Sábados de 7.30 horas hasta 17:00 horas
 - b. Tienda Sucursal Av. Gullman:
Lunes a viernes de 8:30 horas hasta las 18:30 horas.
Sábados de 8.30 am hasta 14.00 horas.
4. Promovemos el minimizar el consumo de papel solicitando números whatsapp o correos electrónicos a nuestros clientes para enviarles sus comprobantes electrónicos (facturas, boletas y otros).
5. Todo material entregado fuera de nuestras tiendas (ya sea en el local del cliente o en la ubicación que éste nos indique) será enviado con GUIA de remisión y deberá ser revisado por su encargado de recepción, firmando la guía luego de dar conformidad a la entrega.
6. Se asignará un ejecutivo de ventas a cada cliente que acceda a una línea de crédito, siendo este ejecutivo el único autorizado a responder sus solicitudes de cotización y a coordinar los pagos y entregas por las ventas salvo excepciones por vacaciones o licencias, lo cual se coordinará previamente con el administrador.
7. M&W Representaciones SRL se reserva el derecho de otorgar o denegar de líneas de crédito. Es facultad exclusiva de la gerencia general el aprobar las líneas de crédito.
 Para acceder a una línea los clientes deben cumplir los siguientes requisitos:
 - a) Tener al menos 02 años de funcionamiento formalmente y 03 años de experiencia en su rubro.
 - b) Haber realizado al menos 03 compras al contado que sumen en total un monto mayor o igual de S/ 1,000.00 (un mil soles) en un plazo no mayor a 10 meses.
 - c) Enviar una solicitud formal firmada y sellada por su representante legal, anexando ficha ruc y al menos una carta de referencia proveedores y de clientes.
 - d) La Gerencia general es la única instancia con autoridad para otorgar líneas de crédito obviando los apartados b y c.
8. Los billetes falsos que sean detectados en nuestras cajas serán automáticamente picados.
9. Los clientes deben verificar su vuelto antes de retirarse de caja, pues no se aceptarán reclamos.
10. Se informa que en nuestras tiendas los clientes podrían estar siendo grabados por motivos de seguridad.
11. No se aceptarán devoluciones de material.

12. Se aceptarán cambios de material solo si en la cotización alcanzada así se indica. En el caso de las compras en mostrador, solo si es dentro de las 24 hrs. después de realizada la compra y si el material retornado se encontrará en óptimas condiciones como se vendió.
13. Si algún cliente solicita que sus productos se envíen por medios de transporte (local o interprovincial), la responsabilidad de nuestra empresa culmina al momento de la entrega al transportista.
14. Los precios de nuestros productos no son fijos, varían y su plazo de validez se especifica en cada cotización.

ADMINISTRACION.

Fuente: Elaboración propia

