



UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS

CARRERA DE INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

TRABAJO DE GRADO

TEMA:

“SISTEMA DE CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA LA MICROEMPRESA TEXTIL “CONFECCIONES MARY SPORT” DE LA CIUDAD DE ATUNTAQUI, PROVINCIA DE IMBABURA.”

PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIEROS EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA C.P.A.

AUTORES: VILLAGRÁN MALES, JANNETH MARISOL

MENDOZA MENDOZA, FABIÁN ISAÍAS

TUTOR: DR. CPA. EDUARDO, LARA V. Msc.

Ibarra, Enero 2014

RESUMEN EJECUTIVO

Con la elaboración de un Sistema de Cuadro de Mando Integral para la empresa Confecciones Mary Sport se pretende mejorar la medición de los resultados administrativos y económicos, mediante la utilización de indicadores financieros y no financieros que contribuyan a la toma de decisiones por parte de la gerencia; el objetivo que se persigue es dar respuesta a nuevos acontecimientos que afecten a la gestión. Partiendo de un análisis de la empresa y haciendo uso de instrumentos de recolección de datos y la realización de la matriz FODA, se brinda una clara definición de la situación actual de la empresa. La investigación de bases teóricas brinda nuevos conocimientos para la comprensión y relación de términos técnicos manejados en el presente trabajo. El desarrollo de la propuesta consta de la elaboración de un Balance Scorecard, una herramienta que permite medir la gestión realizada en cada una de las áreas de la empresa, mediante las cuatro perspectivas: financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento, estos aspectos conforman las bases sobre las cuales se ejecutan cada una de las mediciones, al mismo tiempo ayudan a identificar de manera más fácil las falencias que se puedan presentar y establecer los puntos fuertes dentro de la empresa mediante la estructuración de un mapa estratégico; la preparación de proyectos y actividades para cada uno de los objetivos estratégicos deben realizarse dentro de los parámetros indicados, porque contribuyen al desarrollo y fortalecimiento de la organización, además brindan información suficiente y competente para reportar avances y evaluar el rendimiento dentro de su planificación. El nivel de impacto que generaría la aplicación del proyecto depende de la valoración asignada a cada uno de los indicadores, por tanto los resultados muestran la viabilidad de la investigación.

EXECUTIVE SUMMARY

The present study aims to introduce a Balanced Scorecard for “Confecciones Mary Sports”; this management system tool aims at improving the measurement of the administrative and financial results and driving the organization towards its strategic goals. It will be use as a strategic performance management framework through financial and not financial indexes that contribute to the follow up/making decisions from the head of the company. The objective is not be restricted to a traditional system but to innovate it with the implementation of this new technological tool. The initial research study started with diagnose of the company and through data collection and based on its findings, the researchers establish a definition of the current situation of the company. The research of the theoretical background helped us to have a better understanding of its technical terms, for this study. The development of the present study is as follows: development and implementation of a balanced scorecard as a tool that enables the company to measure the performance management through the following perspectives: Financial, Customer, Internal process and Learning and growth. These four quadrants help the company monitor and manage the execution of its strategy. Each of the perspectives will help the company assess the current situation of the company and determine the strengths and weaknesses through corresponding metrics and measures based on a strategic map. The relationships are articulated by two important types of measure: outcome measures and performance drivers. This will help the company determine how the company is doing regarding its indicators. Besides it provides with enough information reflected on the strategic balanced scorecard according to its overall business objective. The impact level generated by the application of the project will basically depend on the value assigned to the perspectives and the level of compliance of each of the balanced scorecard perspectives. In summary the results show the feasibility of the research.

AUTORÍA

Nosotros, JANNETH MARISOL VILLAGRÁN MALES y FABIÁN ISAÍAS MENDOZA MENDOZA, declaramos bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de nuestra autoría: **“SISTEMA DE CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA LA MICROEMPRESA TEXTIL “CONFECCIONES MARY SPORT” DE LA CIUDAD DE ATUNTAQUI, PROVINCIA DE IMBABURA**”, que no ha sido previamente presentado para ningún grado, ni calificación profesional; y, se ha respetado las diferentes fuentes y referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.



.....

Srta. Janneth Villagrán
C.C. N° 100369882-4



.....

Sr. Fabián Mendoza
C.C. N° 100329122-4

CERTIFICACIÓN

En mi calidad de Director del Trabajo de Grado presentado por los egresados JANNETH MARISOL VILLAGRÁN MALES, y FABIÁN ISAÍAS MENDOZA MENDOZA para optar por el Título de INGENIEROS EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA C.P.A, cuyo tema es: **“SISTEMA DE CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA LA MICROEMPRESA TEXTIL “CONFECCIONES MARY SPORT” DE LA CIUDAD DE ATUNTAQUI, PROVINCIA DE IMBABURA”**. Considero que el presente trabajo reúne requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del tribunal examinador que se designe.

En la ciudad de Ibarra a los 24 días del mes de enero del 2014



Dr. CPA Eduardo Lara V. Msc.

CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR DEL TRABAJO DE GRADO A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

Nosotros, Janneth Marisol Villagrán Males, C.C. 1003698824 y, Fabián Isaías Mendoza Mendoza, C.C.1003291224, manifestamos nuestra voluntad de ceder a la Universidad Técnica del Norte, los derechos patrimoniales consagrados en la Ley de Propiedad Intelectual del Ecuador, artículos 4,5 y 6, en calidad de autores del trabajo de grado denominado **“SISTEMA DE CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA LA MICROEMPRESA TEXTIL “CONFECCIONES MARY SPORT” DE LA CIUDAD DE ATUNTAQUI, PROVINCIA DE IMBABURA”**, que ha sido desarrollado para optar por el título de INGENIEROS EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA C.P.A., en la Universidad Técnica del Norte, quedando la Universidad facultada para ejercer plenamente los derechos cedidos anteriormente.

En nuestra condición de autores nos reservamos los derechos morales de la obra antes citada. En concordancia suscribamos este documento en el momento que hago entrega del trabajo final en formato impreso y digital a la biblioteca de Universidad Técnica del Norte.

Ibarra, a los 24 días del mes de enero del 2014



.....
Janneth Villagrán Males
C.C. 1003698824



.....
Fabián Mendoza Mendoza
C.C. 1003291224



UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

BIBLIOTECA UNIVERSITARIA

AUTORIZACIÓN DE USO Y PUBLICACIÓN A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

1. IDENTIFICACIÓN DE LA OBRA

La Universidad Técnica del Norte dentro del proyecto Repositorio Digital institucional, determinó la necesidad de disponer de textos completos en formato digital con la finalidad de apoyar los procesos de investigación, docencia y extensión de la Universidad.

Por medio del presente documento dejamos sentada nuestra voluntad de participar de este proyecto para lo cual ponemos a disposición la siguiente información:

DATOS DE CONTACTO		
CÉDULA DE IDENTIDAD	100369882-4	100329122-4
APELLIDOS Y NOMBRES:	VILLAGRÁN MALES JANNETH MARISOL	MENDOZA MENDOZA FABIÁN ISAÍAS
DIRECCIÓN	Otavalo, Cdla. Jacinto Collahuazo 1 ^{ra} Etapa, Calle Esteban Peralta	Atuntaqui, Cdla. Los Cipreses, Calle Pasaje del Amor
E-MAIL	jannethvillagran@gmx.es	f_mendoza@gmx.es
TELÉFONOS	0986580642	0986763847

DATOS DE LA OBRA	
TÍTULO	SISTEMA DE CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA LA MICROEMPRESA TEXTIL “CONFECCIONES MARY SPORT” DE LA CIUDAD DE ATUNTAQUI, PROVINCIA DE IMBABURA.
AUTORES	VILLAGRÁN MALES JANNETH MARISOL; MENDOZA MENDOZA FABIÁN ISAÍAS
FECHA:	24 de enero del 2014
PROGRAMA:	PREGRADO
TÍTULO POR EL QUE OPTA:	INGENIEROS EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA C.P.A.
ASESOR/DIRECTOR	DR. CPA. EDUARDO LARA V. Msc.

2. AUTORIZACIÓN DE USO A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD

Nosotros, JANNETH MARISOL VILLAGRÁN MALES y FABIÁN ISAÍAS MENDOZA MENDOZA, con cédulas de ciudadanía No. 1003698824 y 1003291224 respectivamente, en calidad de autores de los derechos patrimoniales del trabajo de grado descrito anteriormente, hacemos la entrega del ejemplar respectivo en forma digital y autorizamos a la Universidad Técnica del Norte, la publicación de la obra en el Repositorio digital institucional y uso del archivo digital en la Biblioteca de la Universidad con fines académicos, para ampliar la disponibilidad del material de apoyo a la educación y extensión; en concordancia con la ley de Educación Superior Art. 144.

3. CONSTANCIAS

Los autores manifiestan que la obra objeto de la presente autorización es original y se la desarrolló, sin violar derechos de autor de terceros, por lo

tanto, la obra es original y que son los titulares de los derechos patrimoniales, por lo que asumen la responsabilidad sobre el contenido de la misma y saldrán en defensa de la Universidad en caso de reclamación por parte de terceros.

Ibarra, a los 24 días del mes de enero del 2014

LOS AUTORES



Janneth Villagrán Males

C.C. 1003698824



Fabián Mendoza Mendoza

C.C. 1003291224

ACEPTACIÓN



Ing. Betty Chávez

Jefe de Biblioteca

Facultado por resolución de Consejo Universitario _____

DEDICATORIA

Una vez que hemos terminado este período de formación profesional agradecemos a Dios por brindarnos la fortaleza necesaria para enfrentar las adversidades y la sabiduría adecuada para alcanzar nuestras metas propuestas.

El presente trabajo nos permitimos en dedicar de manera especial a nuestros Padres, quienes mediante su comprensión y apoyo constante han constituido nuestro pilar fundamental de formación como personas integrales en valores, y nos han brindado el apoyo necesario para el desarrollo de nuestras actividades.

De igual manera un reconocimiento de gratitud y estima a todas las personas con quienes hemos tenido el gusto de compartir cada una de estas experiencias y han estado pendientes de nuestros estudios universitarios de forma sincera e incondicional.

Janneth Marisol Villagrán M.

Fabián Isaías Mendoza M.

AGRADECIMIENTO

A la Universidad Técnica del Norte, por abrirnos las puertas a su casona de estudios y permitir a cada uno de nosotros forjarnos como profesionales a través de su sistema de estudios en Modalidad Presencial.

Al señor Marco López Villegas y su distinguida esposa propietarios de “Confecciones Mary Sport”, de la ciudad de Atuntaqui, por su gentil acogida y colaboración con el acceso a la información necesaria para la elaboración del presente trabajo de investigación.

De manera especial, nuestro sincero agradecimiento al Dr. Eduardo Lara, Asesor de Tesis, por su guía y orientación para la acertada elaboración de este trabajo.

Finalmente agradecemos a todas las personas que de una u otra manera colaboraron con nosotros durante todo el proceso de desarrollo hasta la culminación del presente trabajo.

Janneth Marisol Villagrán M.

Fabián Isaías Mendoza M.

ÍNDICE GENERAL

RESUMEN EJECUTIVO	ii
EXECUTIVE SUMMARY	iii
AUTORÍA	iv
CERTIFICACIÓN	v
CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR DEL TRABAJO DE GRADO A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE	vi
AUTORIZACIÓN DE USO Y PUBLICACIÓN A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE	vii
DEDICATORIA	x
AGRADECIMIENTO	xi
ÍNDICE GENERAL	xii
ÍNDICE DE CUADROS	xviii
ÍNDICE DE GRÁFICOS	xx
PRESENTACIÓN	xxi
CAPÍTULO I	23
DIAGNÓSTICO SITUACIONAL	23
ANTECEDENTES	23
JUSTIFICACIÓN	24
OBJETIVOS	25
GENERAL	25
ESPECÍFICOS	25
VARIABLES DIAGNÓSTICAS	26
IDENTIFICACIÓN DE LAS VARIABLES	26
INDICADORES DE LAS VARIABLES	26
PLAN ESTRATÉGICO	26
PRESUPUESTO	26
INDICADORES DE GESTIÓN	27
GESTIÓN ADMINISTRATIVA	27
MATRIZ DE LA RELACIÓN DIAGNÓSTICA	28
MECÁNICA OPERATIVA	30
IDENTIFICACIÓN DE LA POBLACIÓN	30

INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS.....	30
FUENTE PRIMARIA	30
FUENTE SECUNDARIA	31
PRESENTACIÓN E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....	31
TABULACIÓN Y ANÁLISIS DE LAS ENCUESTAS APLICADAS	32
ENTREVISTA APLICADA AL GERENTE DE CONFECCIONES MARY SPORT.....	40
ENTREVISTA APLICADA A UN EXPERTO	41
DIAGNÓSTICO FODA.....	43
FORTALEZAS	43
OPORTUNIDADES.....	44
DEBILIDADES	44
AMENAZAS	45
CRUCE ESTRATÉGICO.....	45
FORTALEZAS VS. OPORTUNIDADES (FO)	45
FORTALEZAS VS. AMENAZAS (FA)	46
DEBILIDADES VS. OPORTUNIDADES (DO).....	47
DEBILIDADES VS. AMENAZAS (DA)	47
IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA DIAGNÓSTICO	48
CAPÍTULO II.....	49
MARCO TEÓRICO	49
SISTEMA	49
IMPORTANCIA	49
CARACTERÍSTICAS	50
CUADRO DE MANDO INTEGRAL	50
CARACTERÍSTICAS DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL.....	51
PERSPECTIVAS DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL	51
VENTAJAS	53
MAPA ESTRATÉGICO	54
ACTIVIDAD.....	55
PROCESO	55
SUBPROCESO.....	55
PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	56

PLAN OPERATIVO ANUAL.....	56
MISIÓN.....	57
VISIÓN.....	57
VALORES.....	58
OBJETIVO.....	58
POLÍTICAS.....	59
ESTRATEGIAS.....	59
PRESUPUESTO.....	60
OPERACIÓN.....	60
INVERSIÓN.....	60
CAJA.....	61
ESTADOS FINANCIEROS.....	61
INDICADORES DE GESTIÓN.....	62
IMPORTANCIA.....	62
CARACTERÍSTICAS.....	62
EFICACIA.....	64
EFICIENCIA.....	64
ECONOMÍA.....	64
ECOLOGÍA.....	65
ÉTICA.....	65
GESTIÓN ADMINISTRATIVA.....	66
ORGANIGRAMA.....	66
MANUALES.....	66
REGLAMENTO.....	67
CÓDIGO DE ÉTICA.....	67
CAPÍTULO III.....	69
PROPUESTA.....	69
JUSTIFICACIÓN.....	69
CONSTRUCCIÓN DE UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL.....	70
PLAN ESTRATÉGICO.....	70
MISIÓN.....	71
VISIÓN.....	72
POLÍTICAS.....	73

VALORES DE LA EMPRESA	74
ORGANIGRAMA.....	74
PROPUESTA DE VALOR.....	75
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.....	77
MAPA ESTRATÉGICO	78
PERSPECTIVA FINANCIERA	79
PERSPECTIVA DEL CLIENTE	79
PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS	79
PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	79
CUADRO DE INICIATIVAS.....	80
DEFINICIÓN DE MEDIDAS (INDICADORES O KPI' s).....	82
MEDIDAS PARA LA PERSPECTIVA FINANCIERA.....	82
MEDIDAS PARA LA PERSPECTIVA CLIENTES	84
MEDIDAS PARA LA PERSPECTIVA DE PROCESOS	87
MEDIDAS PARA LA PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	90
DEFINICIÓN DE METAS	92
PARAMETRIZACIÓN DE LOS INDICADORES.....	92
PRIORIZACIÓN DE PROYECTOS.....	94
DESCRIPCIÓN DE LOS PROYECTOS.....	96
Proyecto 1: Inversión en nuevos nichos de mercado.....	96
Proyecto 2: Convenios interempresariales afines	97
Proyecto 3: Planificación y manejo óptimo de recursos	98
Proyecto 4: Reutilización de materiales	99
Proyecto 5: Buzón de reclamos	100
Proyecto 6: Detección de las necesidades de diseño de prenda.....	101
Proyecto 7: Incentivos por fidelización.....	102
Proyecto 8: Potenciar la comunicación	103
Proyecto 9: Publicidad y Promoción	104
Proyecto 10: Manejo de residuos.....	105
Proyecto 11: Estandarización de los tiempos de producción.....	106
Proyecto 12: Mejorar la cobertura de canales de distribución.....	107
Proyecto 13: Aplicación de normas de control de calidad.....	108
Proyecto 14: Mejorar la tecnología de la maquinaria.	109

Proyecto 15: Ergonomía laboral.....	110
Proyecto16: Trabajo consensuado	111
Proyecto 17: Participación positiva	112
PLAN OPERATIVO ANUAL.....	113
APLICACIÓN DEL SISTEMA DE BALANCE SCORECARD	114
ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	114
MAPA ESTRATÉGICO	116
IDENTIFICACIÓN DE INICIATIVAS E INDICADORES	117
RESUMEN DE LOS INDICADORES DE GESTIÓN	120
ESTABLECIMIENTO DE LAS METAS	121
CUMPLIMIENTO DE METAS	124
PARAMETRIZACIÓN DE LOS INDICADORES.....	125
PRIORIZACIÓN DE PROYECTOS.....	136
PLAN OPERATIVO ANUAL.....	137
PRESUPUESTO DE INVERSIÓN	142
PRESUPUESTO DE INGRESOS	143
PRESUPUESTO DE CAJA.....	144
ESTADO DE RESULTADOS.....	145
ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA	146
ESTRATEGIAS PARA LA IMPLEMENTACIÓN.....	147
SÍNTESIS DE LA PROPUESTA	148
CAPITULO IV.....	150
IMPACTOS DEL PROYECTO	150
ESCALA DE VALORACIÓN	150
NIVEL DE IMPACTO	151
IDENTIFICACIÓN DE IMPACTOS	151
ANÁLISIS DE IMPACTOS	151
IMPACTO SOCIAL	151
IMPACTOECONÓMICO	152
IMPACTO AMBIENTAL	153
IMPACTO TECNOLÓGICO	155
IMPACTO EDUCATIVO.....	155
IMPACTO ÉTICO.....	157

IMPACTO GENERAL	158
CONCLUSIONES	160
RECOMENDACIONES.....	162
BIBLIOGRAFÍA	163
LINCOGRAFÍA.....	165
ANEXOS	166

ÍNDICE DE CUADROS

CUADRO No 1 MATRIZ DE RELACIÓN DIAGNÓSTICA.....	28
CUADRO No 2 IDENTIFICACIÓN DE LA POBLACIÓN	30
CUADRO No 3 MISIÓN Y VISIÓN.....	32
CUADRO No 4 VALORES	33
CUADRO No 5 OBJETIVOS.....	34
CUADRO No 6 ESTRATEGIAS.....	35
CUADRO No 7 ACTIVIDADES	36
CUADRO No 8. ORGANIGRAMA.....	37
CUADRO No 9 MANUALES	38
CUADRO No 10 NORMATIVA.....	39
CUADRO No 11 FORMULACIÓN DE LA MISIÓN (Propuesta).....	71
CUADRO No 12 FORMULACIÓN DE LA VISIÓN (Propuesta)	72
CUADRO No 13 PROPUESTA DE VALOR.....	76
CUADRO No 14 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.....	77
CUADRO No 15 CUADRO DE INICIATIVAS.....	80
CUADRO No 16 Nuevos nichos de mercado.....	82
CUADRO No 17 Convenios Interempresariales	83
CUADRO No 18 Planificación y manejo de recursos.....	83
CUADRO No 19 Reutilización de materiales	84
CUADRO No 20 Buzón de Reclamos.....	84
CUADRO No 21 Detección de necesidades	85
CUADRO No 22 Incentivos por fidelización	85
CUADRO No 23 Potenciar la comunicación	86
CUADRO No 24 Publicidad y promoción	86
CUADRO No 25 Manejo de residuos.....	87
CUADRO No 26 Estandarización de tiempos	88
CUADRO No 27 Canales de distribución.....	88
CUADRO No 28 Aplicación de normas de calidad	89
CUADRO No 29 Maquinaria con tecnología	89

CUADRO No 30 Ergonomía laboral.....	90
CUADRO No 31 Trabajo consensuado	91
CUADRO No 32 Participación positiva	91
CUADRO No 33 FORMATO MATRIZ DE METAS	92
CUADRO No 34 FORMATO MATRIZ DE PARAMETRIZACIÓN DE INDICADORES	93
CUADRO No 35 MATRIZ DE PRIORIZACIÓN DE PROYECTOS	95
CUADRO No 36 FORMATO DE MATRIZ DE PLAN OPERATIVO ANUAL 2013.....	113
CUADRO No 37 ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS	114
CUADRO No 38 IDENTIFICACIÓN DE INICIATIVAS E INDICADORES	118
CUADRO No 39 RESUMEN INDICADORES DE GESTIÓN	120
CUADRO No 40 MATRIZ DE ESTABLECIMIENTO DE LAS METAS ..	122
CUADRO No 41 CUMPLIMIENTO DE METAS	124
CUADRO No 42 MATRIZ DE PARAMETRIZACIÓN DE INDICADORES	126
CUADRO No 43 MATRIZ DE PRIORIZACIÓN DE PROYECTOS	136
CUADRO No 44 PLAN OPERATIVO ANUAL 2013.....	137
CUADRO No 45 PRESUPUESTO DE INVERSIÓN	142
CUADRO No 46 ESCALA DE VALORACIÓN	150
CUADRO No 47 MATRIZ DE IMPACTO SOCIAL	152
CUADRO No 48 MATRIZ DE IMPACTO ECONÓMICO.....	153
CUADRO No 49 MATRIZ DE IMPACTO AMBIENTAL	154
CUADRO No 50 MATRIZ DE IMPACTO TECNOLÓGICO.....	155
CUADRO No 51MATRIZ DE IMPACTO EDUCATIVO.....	156
CUADRO No 52 MATRIZ DE IMPACTO ÉTICO	157
CUADRO No 53 MATRIZ DE IMPACTOS GENERALES	158

ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 MISIÓN Y VISIÓN	32
GRÁFICO 2 VALORES.....	33
GRÁFICO 3 OBJETIVOS.....	34
GRÁFICO 4 ESTRATEGIAS.....	35
GRÁFICO 5 ACTIVIDADES.....	36
GRÁFICO 6 ORGANIGRAMA	37
GRÁFICO 7 MANUALES	38
GRÁFICO 8 NORMATIVA	39
GRÁFICO 9 PROPUESTA DEL ORGANIGRAMA	75
GRÁFICO 10 FORMATO DEL MAPA ESTRATÉGICO	78
GRÁFICO 11 MAPA ESTRATÉGICO	116
GRÁFICO 12 RESULTADO OBJETIVO No. 1.....	128
GRÁFICO 13 RESULTADO OBJETIVO No. 2.....	128
GRÁFICO 14 RESULTADO OBJETIVO No. 3.....	129
GRÁFICO 15 RESULTADO OBJETIVO No. 4.....	130
GRÁFICO 16 RESULTADO OBJETIVO No. 5.....	130
GRÁFICO 17 RESULTADO OBJETIVO No. 6.....	131
GRÁFICO 18 RESULTADO OBJETIVO No. 7.....	132
GRÁFICO 19 RESULTADO OBJETIVO No. 8.....	132
GRÁFICO 20 RESULTADO OBJETIVO No. 9.....	133
GRÁFICO 21 RESULTADO OBJETIVO No. 10.....	134
GRÁFICO 22 RESULTADO OBJETIVO No. 11.....	134

PRESENTACIÓN

El presente trabajo constituye una investigación como aporte al mejoramiento de Confecciones Mary Sport, empresa dedicada a la confección de prendas de vestir para damas, caballeros y niños. Esta empresa cuenta una trayectoria de treinta y nueve años en el mercado. La iniciativa que se plantea es el diseño de un Sistema de Balance Scorecard que permita a la institución contar con una herramienta que mida la gestión y contribuya al seguimiento y control de las actividades, así como también proporcione una evaluación pertinente sobre el cumplimiento de los objetivos que se persiguen.

El trabajo está constituido por cuatro capítulos detallados de la siguiente manera:

El primer capítulo, es el Diagnóstico Situacional, en el cual se estableció objetivos obteniendo variables diagnósticas y permitiendo identificar indicadores, esto ayuda al análisis la situación de la microempresa con la ayuda de la matriz FODA. La utilización de instrumentos de recolección de datos como encuestas al personal, permite realizar análisis del recurso humano en las distintas áreas, para conocer el desenvolvimiento de las actividades diarias y cómo se maneja el ambiente laboral, la aplicación de entrevistas proporciona un enfoque de cómo se maneja actualmente la entidad, mientras que la opinión de un experto indica cómo debería realizarse la gestión de una empresa.

En el segundo capítulo, se hace referencia a las bases teóricas, que para llevarse a cabo se acude a fuentes bibliográficas relacionadas con el tema Cuadro de Mando Integral.

El tercer capítulo es la propuesta, que inicia desde el establecimiento del plan estratégico que brinde a la unidad productiva una mejor forma de dirección, para el desarrollo y cumplimiento de sus objetivos de acuerdo a las necesidades que muestra la empresa y a las expectativas que se

presentan en el mercado. Los objetivos estratégicos establecidos son base para la elaboración del mapa estratégico y permite evidenciar la relación existente en las diferentes perspectivas. La estructuración de proyectos a corto, mediano y largo plazo son propuestos para las diferentes áreas de la empresa de acuerdo con cada una de las expectativas que permitan mejorar el desempeño y cumplir las metas trazadas en el Balance Scorecard, es importante mencionar que cada uno de los proyectos y la actividades planificadas constan con el respectivo presupuesto para poner en marcha un plan operativo anual.

En el cuarto capítulo, se hace referencia a los impactos que genera la aplicación del proyecto, entre los cuales se puede identificar: impacto social, económico, ambiental, tecnológico, educativo y ético, cada uno con sus respectivos indicadores.

Finalmente se plantean conclusiones y recomendaciones en base a la investigación realizada, con el objeto de que estas sean consideradas por el propietario de la entidad como una asistencia hacia la mejora continua, brindando así mayor confianza sobre los análisis realizados y las propuestas planteadas.

CAPÍTULO I

1. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

1.1 ANTECEDENTES

La historia de Atuntaqui cambió con la construcción de la Fábrica Imbabura, al poco tiempo y con una gran infraestructura “La Imbabura” comenzó a tejer una nueva época para el desarrollo del cantón que empezó a surgir.

Actualmente la población del cantón es de 43.518 habitantes, de los cuales el 60% tienen como modo de sustento la producción textil y de confecciones, lo que ha permitido que Atuntaqui se constituya en el cantón con menor índice de desempleo en Imbabura (5%) de acuerdo al INEC y ser uno de los cantones con mayor progreso del país.

En esta ciudad se encuentra radicada la fábrica de Confecciones “Mary Sport”, la misma que empezó a funcionar desde el mes de septiembre de 1974, la iniciativa nace cuando su propietario, quien trabajaba en la antigua fábrica Imbabura ve en el mercado una oportunidad de crecimiento y desarrollo industrial.

A través del tiempo ha conseguido desarrollarse con un notable crecimiento continuo dentro del mercado local. También su infraestructura está a tono con el crecimiento de la empresa, el talento humano ha incrementado en un cien por ciento, generando un efecto multiplicador significativo.

Pese al mejoramiento actual de la empresa, esta no dispone con los indicadores financieros que permitan medir sus niveles de liquidez, de rentabilidad, de endeudamiento, entre otros; así como tampoco

indicadores de gestión para evidenciar índices de productividad, de rendimientos, que permitan analizar el crecimiento real de las operaciones diarias; a través de la comparación del nivel de cumplimiento con los objetivos planteados y la falta de una gestión basada en procesos, resulta necesario realizar un estudio exhaustivo de las funciones operativas de la empresa, con la finalidad de diseñar un Cuadro de Mando Integral que permita a los propietarios de la unidad productiva poseer una herramienta útil, práctica y de fácil manejo para en este instrumento sustentar su toma de decisiones.

El Cuadro de Mando Integral propone un enfoque basado en cuatro perspectivas: Aprendizaje y Crecimiento, Procesos Internos, Cliente, y Financiera. Estos aspectos contribuyen a tener un contexto más claro para localizar de manera oportuna en que área de la empresa se producen deficiencias que interrumpan con el desarrollo normal de las actividades y obstaculicen el avance de la entidad hacia el cumplimiento de sus objetivos, por ello la presente propuesta nace debido a la necesidad de una herramienta que contribuya a fortalecer cada uno de los procesos de la empresa y permita mostrar resultados reales a la administración.

1.2 JUSTIFICACIÓN

El diseño de un Sistema de Cuadro de Mando Integral es importante por la necesidad urgente de la microempresa de establecer estrategias que tengan indicadores medibles que muestren el rumbo por el cual se están dirigiendo, para que genere información oportuna y real sobre las decisiones que se tomen. El proceso competitivo que están viviendo las diferentes organizaciones, abre un mercado de oportunidades para poder desarrollar modelos y metodologías de diagnóstico que puedan ser una alternativa para generar mayor ventaja y poder de posicionamiento en el mercado.

La falta de mecanismos que permitan medir el cumplimiento de los objetivos planteados, ha originado que lo establecido no se cumpla, reduciendo su nivel de efectividad y originando desconcierto en el correcto uso de los recursos, aspectos que conducen directo a la incertidumbre en la dirección de la unidad productiva. A través de la generación de indicadores que contribuyan a la toma de decisiones, se plantea optimizar recursos mediante la reducción de costos y el control adecuado sobre la producción, pilares fundamentales sobre los cuales la empresa desarrolla su crecimiento.

Actualmente la micro, pequeña y mediana empresa constituyen el centro del sistema económico del país, por lo tanto las tareas directivas son cada vez más complejas, puesto que sus efectos se transmiten y multiplican en cadena debido al aporte a la economía que estas brindan, por medio de la generación de empleo y la oferta que crean en el mercado.

Por los contrastes anteriores resulta importante definir indicadores financieros y de gestión, medibles y controlables, buscando soluciones prácticas mediante la captura de datos que provengan de un sistema de información de la entidad.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 GENERAL

Conocer la situación actual de la microempresa textil “Confecciones Mary Sport” para establecer las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, y definir la realidad de la entidad respecto al Balance Scorecard.

1.3.2 ESPECÍFICOS

- a) Verificar la existencia de un plan estratégico en la empresa.

- b) Conocer si tiene un plan operativo anual en la entidad.
- c) Establecer la veracidad de los indicadores de gestión que se mantienen.
- d) Comprobar los mecanismos utilizados para la gestión administrativa.

1.4 VARIABLES DIAGNÓSTICAS

1.4.1 IDENTIFICACIÓN DE LAS VARIABLES

- a) Plan Estratégico
- b) Presupuesto
- c) Indicadores de Gestión
- d) Gestión Administrativa

1.5 INDICADORES DE LAS VARIABLES

1.5.1 PLAN ESTRATÉGICO

- a) Plan estratégico
- b) Misión
- c) Visión
- d) Objetivos
- e) Políticas
- f) Valores
- g) Estrategias
- h) Actividades

1.5.2 PRESUPUESTO

- a) Operación
- b) Inversión
- c) Caja
- d) Aprobación

- e) Ejecución
- f) Control

1.5.3 INDICADORES DE GESTIÓN

- a) Eficiencia
- b) Eficacia
- c) Efectividad
- d) Economía
- e) Ecología
- f) Ética

1.5.4 GESTIÓN ADMINISTRATIVA

- a) Organigrama
- b) Manuales
- c) Reglamentos
- d) Código de ética
- e) Seguridad ocupacional

1.6 MATRIZ DE LA RELACIÓN DIAGNÓSTICA

CUADRO No 1 MATRIZ DE RELACIÓN DIAGNÓSTICA

OBJETIVOS DEL DIAGNÓSTICO	VARIABLES	INDICADORES	FUENTE	INSTRUMENTO	SUJETOS
Verificar la presencia de un plan estratégico en la empresa.	Plan Estratégico	<ol style="list-style-type: none"> 1. Plan estratégico 2. Misión. 3. Visión. 4. Objetivos. 5. Políticas 6. Valores. 7. Estrategias. 8. Actividades. 	Primaria	<p>Entrevista, encuesta, observación.</p> <p>Entrevista, encuesta, observación.</p> <p>Entrevista, encuesta, observación.</p> <p>Entrevista, encuesta, observación.</p> <p>Entrevista, encuesta, observación.</p> <p>Entrevista, encuesta, observación.</p> <p>Entrevista, encuesta, observación.</p> <p>Entrevista.</p>	<p>Directivo, trabajadores</p> <p>Directivo, trabajadores</p> <p>Directivo, trabajadores</p> <p>Directivo, trabajadores</p> <p>Directivo, trabajadores</p> <p>Directivo, trabajadores</p> <p>Directivo, trabajadores</p> <p>Directivo.</p>
Conocer la existencia de un plan operativo anual en la entidad.	Presupuesto	<ol style="list-style-type: none"> 1. Operación. 2. Inversión. 3. Caja. 4. Aprobación 5. Ejecución 6. Control 	Primaria	<p>Entrevista.</p> <p>Entrevista.</p> <p>Entrevista.</p> <p>Entrevista</p> <p>Entrevista</p> <p>Entrevista.</p>	<p>Directivo.</p> <p>Directivo.</p> <p>Directivo.</p> <p>Directivo.</p> <p>Directivo.</p> <p>Directivo</p>

Fuente: Confecciones Mary Sport

Elaborado por: Los autores

MATRIZ DE LA RELACIÓN DIAGNÓSTICA (cont.)

OBJETIVOS DEL DIAGNÓSTICO	VARIABLES	INDICADORES	FUENTE	INSTRUMENTO	SUJETOS
Establecer la veracidad de los indicadores de gestión que se mantienen.	Indicadores de Gestión	<ol style="list-style-type: none"> 1. Eficiencia. 2. Eficacia. 3. Efectividad 4. Economía. 5. Ecología 6. Ética 	Primaria	Entrevista, observación, opinión de experto. Entrevista, observación, opinión de experto. Entrevista, observación, opinión de experto. Entrevista, observación, opinión de experto. Entrevista, observación, opinión de experto. Entrevista, observación, opinión de experto.	Directivo, experto. Directivo, experto. Directivo, experto. Directivo, experto. Directivo, experto. Directivo, experto.
Comprobar los mecanismos utilizados para la gestión administrativa.	Gestión Administrativa	<ol style="list-style-type: none"> 1. Organigrama. 2. Manuales 3. Reglamentos. 4. Código de ética 5. Seguridad ocupacional 	Primaria, Secundaria	Entrevista, encuesta. Observación Entrevista, encuesta. Observación Entrevista, encuesta. Observación Entrevista, encuesta. Observación Entrevista, encuesta. Observación	Directivo, trabajadores Directivo, trabajadores Directivo, trabajadores Directivo, trabajadores Directivo, trabajadores Directivo, trabajadores

Fuente: Confecciones Mary Sport

Elaborado por: Los autores

1.7 MECÁNICA OPERATIVA

En la realización del presente diagnóstico situacional se utilizará el método cualitativo para recopilar la información mediante la utilización de técnicas de investigación de campo como: encuesta, entrevista y observación directa, así como el cuantitativo para la tabulación de resultados recopilados o interpretación de datos estadísticos. Además se aplicará el método inductivo con la finalidad de generalizar los resultados mediante conclusiones y poder establecer recomendaciones.

1.8 IDENTIFICACIÓN DE LA POBLACIÓN

La población a investigar en Confecciones Mary Sport es menor a 50 personas, debido a lo cual se aplica un censo, es decir se investigará a todo el universo, el mismo que está distribuido de la manera siguiente:

CUADRO No 2 IDENTIFICACIÓN DE LA POBLACIÓN

CARGO	Nº Trabajadores
Gerente	1
Jefes departamentales	2
Personal de producción	15
Personal de ventas	1
TOTAL	19

Fuente: Confecciones Mary Sport

Elaborado por: Los autores

1.9 INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

1.9.1 FUENTE PRIMARIA

Para obtener información sobre Confecciones Mary, y conocer la situación actual por la que atraviesan, se elaboró un modelo de

entrevista para ser aplicado al gerente que es propietario del negocio. Se diseñó también un modelo de encuesta, para aplicarse al personal de producción. Adicionalmente, se hizo uso de la observación directa con el objeto de constatar ciertos aspectos y posteriormente realizar el análisis; es importante ampliar el tema a través de la opinión de un experto que permita tener un enfoque más claro respecto al Balance Scorecard.

1.9.2 FUENTE SECUNDARIA

En la etapa del diagnóstico la información secundaria juega un papel importante porque permite recopilar datos a través de documentos proporcionados por la entidad, libros, revista e internet.

1.10 PRESENTACIÓN E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Para el desarrollo de la presente investigación, se hizo uso de instrumentos de recolección de datos como la encuesta, aplicada a los trabajadores de la entidad, con el carácter de anónimo en búsqueda de mayor sinceridad en sus respuestas y cooperación de manera desinteresada.

Los resultados obtenidos y tabulados a continuación proporcionan un conocimiento más amplio de la realidad y del entorno que se encuentra, además facilita el desarrollo del diagnóstico FODA y el establecimiento de la propuesta a la entidad.

1.10.1 TABULACIÓN Y ANÁLISIS DE LAS ENCUESTAS APLICADAS

1.- ¿Cuánto conoce usted sobre la misión y visión de la empresa?

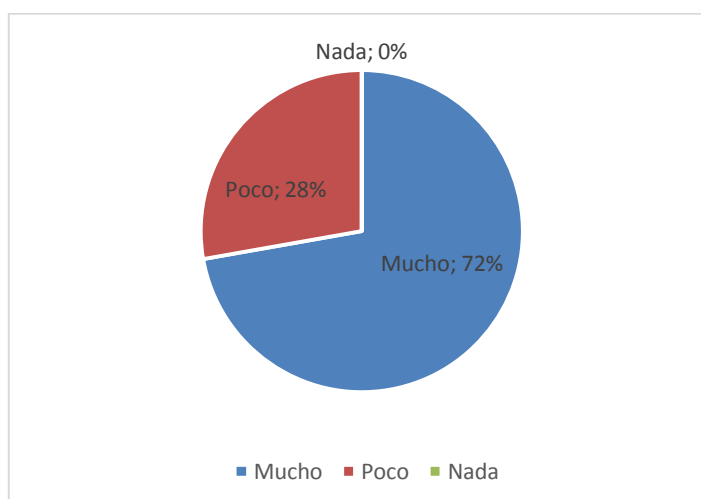
CUADRO No 3 MISIÓN Y VISIÓN

OPCIONES	FRECUENCIA	%
Mucho	13	72%
Poco	5	28%
Nada	0	0%
TOTAL	18	100%

Fuente: Encuesta 27/05/2013

Elaborado por: Los autores

GRÁFICO 1 MISIÓN Y VISIÓN



Fuente: Encuesta 27/05/2013

Elaborado por: Los autores

Análisis

Los resultados indican que existe un conocimiento oportuno de la misión y la visión de la empresa entre los trabajadores, aunque se presenta cierto tipo de desconocimiento en algunos, esto debido a la falta de difusión por parte de la gerencia.

2.- ¿Se aplican valores personales y de trabajo en la empresa?

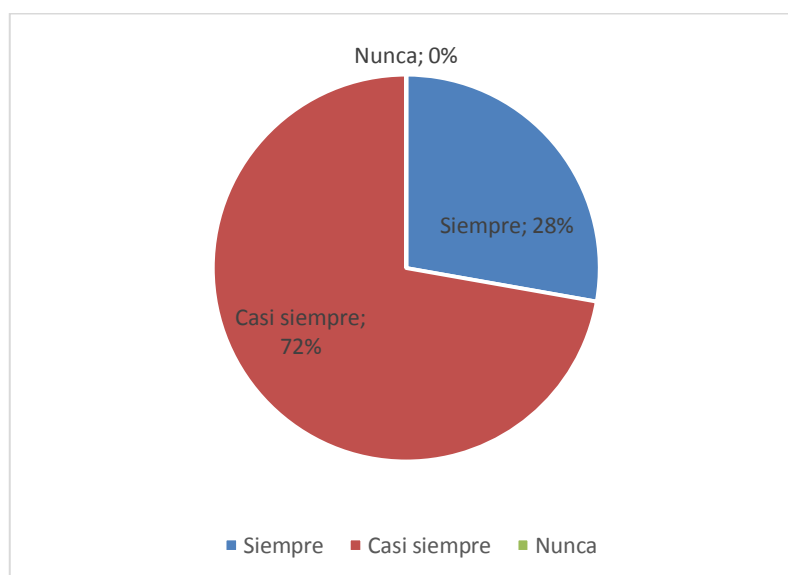
CUADRO No 4 VALORES

OPCIONES	FRECUENCIA	%
Siempre	5	28%
Casi siempre	13	72%
Nunca	0	0%
TOTAL	18	100%

Fuente: Encuesta 27/05/2013

Elaborado por: Los autores

GRÁFICO 2 VALORES



Fuente: Encuesta 27/05/2013

Elaborado por: Los autores

Análisis:

Los trabajadores de la empresa no coinciden en que siempre se apliquen valores, esto refleja que una falta de empleo de dichos valores puede ocasionar un ambiente de trabajo no muy agradable para el desarrollo de las actividades, comprometiendo así la falta de eficiencia en los procesos.

3.- ¿Conoce usted sobre los objetivos que persigue la empresa?

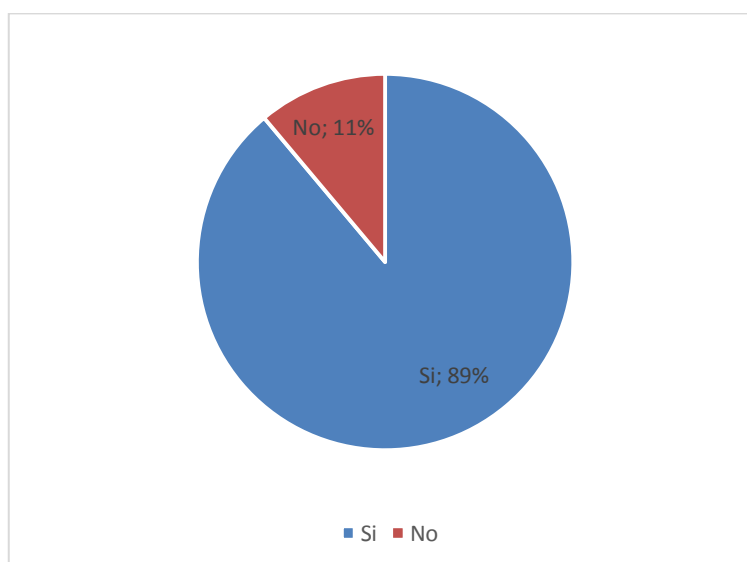
CUADRO No 5 OBJETIVOS

OPCIONES	FRECUENCIA	%
Si	16	89%
No	2	11%
TOTAL	18	100%

Fuente: Encuesta 27/05/2013

Elaborado por: Los autores

GRÁFICO 3 OBJETIVOS



Fuente: Encuesta 27/05/2013

Elaborado por: Los autores

Análisis:

Como producto de esta pregunta se muestra que los trabajadores en su mayoría saben el rumbo que persigue la empresa y que tienen claro conocimiento de los objetivos establecidos, mientras que existe un pequeño grupo que desconocen ya sea por la falta de interés o difusión de los administrativos.

4.- ¿Qué nivel de conocimiento tiene usted sobre la aplicación de estrategias en la empresa?

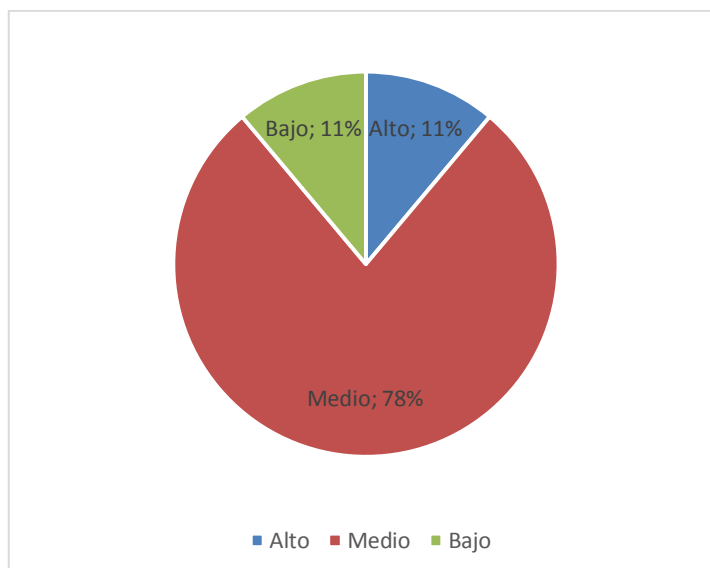
CUADRO No 6 ESTRATEGIAS

OPCIONES	FRECUENCIA	%
Alto	2	11%
Medio	14	78%
Bajo	2	11%
TOTAL	18	100%

Fuente: Encuesta 27/05/2013

Elaborado por: Los autores

GRÁFICO 4 ESTRATEGIAS



Fuente: Encuesta 27/05/2013

Elaborado por: Los autores

Análisis.

De acuerdo al resultado obtenido se establece que la mayor parte de los empleados tienen un conocimiento insuficiente sobre las estrategias que la empresa aplica para conseguir sus objetivos, este cierto nivel de incertidumbre puede ocasionar contratiempos para el correcto logro de los objetivos perseguidos.

5.- ¿Cuánto conoce usted respecto a las actividades que desarrolla dentro de la empresa?

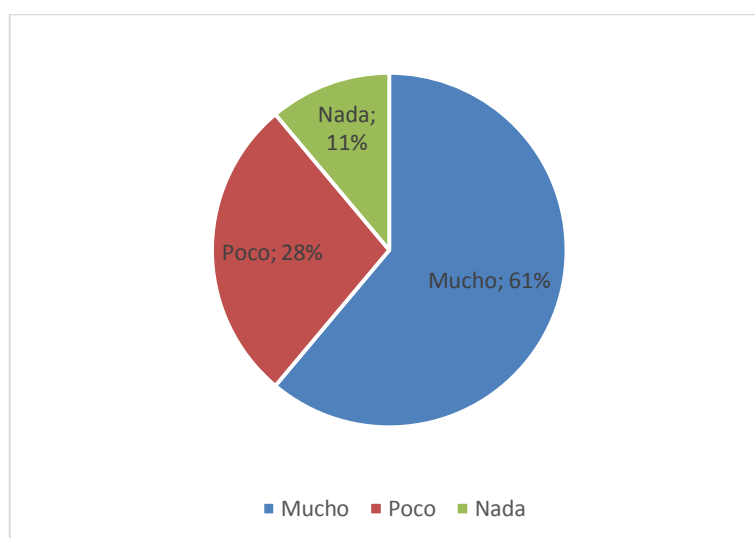
CUADRO No 7 ACTIVIDADES

OPCIONES	FRECUENCIA	%
Mucho	11	61%
Poco	5	28%
Nada	2	11%
TOTAL	18	100%

Fuente: Encuesta 27/05/2013

Elaborado por: Los autores

GRÁFICO 5 ACTIVIDADES



Fuente: Encuesta 27/05/2013

Elaborado por: Los autores

Actividades de los trabajadores



Análisis.

Del cuadro anterior se puede analizar que el conocimiento de las labores de los trabajadores es ampliamente alto según lo reflejan los resultados, pero también existe un variado nivel de desacierto con respecto al conocimiento oportuno de las actividades en otros trabajadores, lo que genera incertidumbre en el desarrollo de actividades.

6.- ¿Conoce si la empresa cuenta con un organigrama?

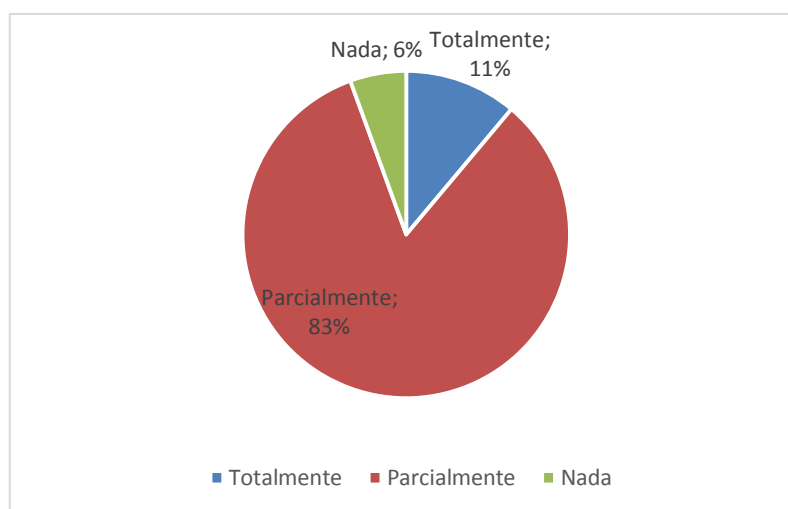
CUADRO No 8. ORGANIGRAMA

OPCIONES	FRECUENCIA	%
Totalmente	2	11%
Parcialmente	15	83%
Nada	1	6%
TOTAL	18	100%

Fuente: Encuesta 27/05/2013

Elaborado por: Los autores

GRÁFICO 6 ORGANIGRAMA



Fuente: Encuesta 27/05/2013

Elaborado por: Los autores

Análisis.

La estructura de un organigrama no es completamente conocida por parte de los trabajadores, tienen un conocimiento de quienes son sus respectivos superiores para el reporte de avances, sin embargo no

conocen la estructura administrativa de la empresa por medio de un organigrama.

7.- ¿Cómo se realiza el trabajo en la entidad?

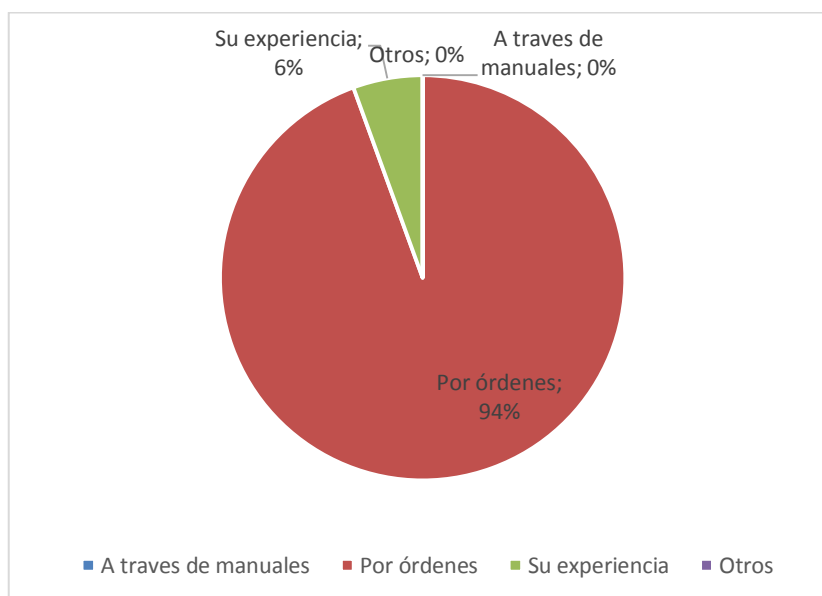
CUADRO No 9 MANUALES

OPCIONES	FRECUENCIA	%
A través de manuales	0	0%
Por órdenes	17	94%
Su experiencia	1	6%
Otros	0	0%
TOTAL	18	100%

Fuente: Encuesta 27/05/2013

Elaborado por: Los autores

GRÁFICO 7 MANUALES



Fuente: Encuesta 27/05/2013

Elaborado por: Los autores

Análisis.

Es evidente la falta de manuales que rijan el funcionamiento de las actividades, todo el trabajo realizado en la empresa es únicamente competente con las órdenes recibidas por parte de los superiores a cargo, lo cual indica que cuando alguno se ausente pueden cargarse el trabajo a otra persona porque caso contrario se detendría la producción.

8.- Señale cuál de las normativas siguientes existe dentro de la empresa:

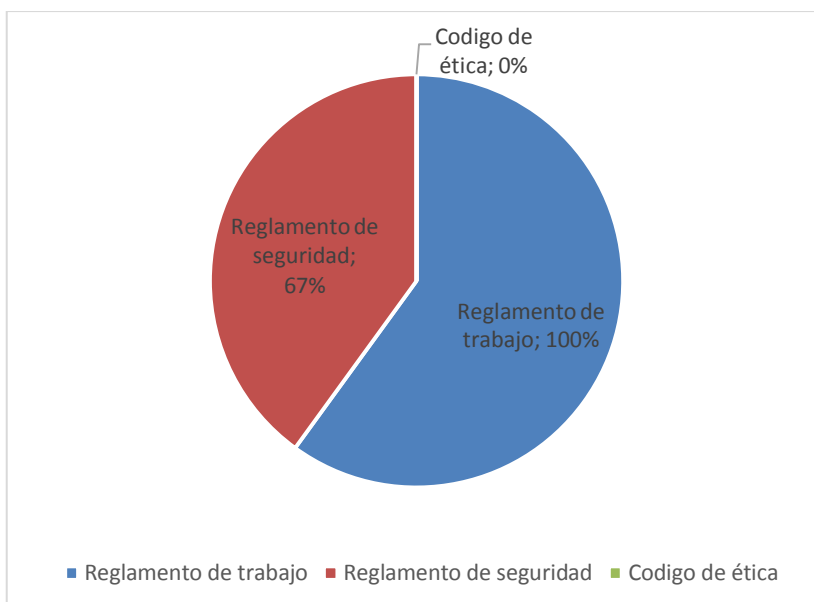
CUADRO No 10 NORMATIVA

OPCIONES	FRECUENCIA	%
Reglamento de trabajo	18	60%
Reglamento de seguridad	12	40%
Código de ética	0	0%
TOTAL	30	100%

Fuente: Encuesta 27/05/2013

Elaborado por: Los autores

GRÁFICO 8 NORMATIVA



Fuente: Encuesta 27/05/2013

Elaborado por: Los autores

Análisis.

De los resultados obtenidos se establece que existe un gran conocimiento sobre la normativa básica exigida como el reglamento de trabajo y de un reglamento de seguridad, así como también se resalta la ausencia de un código de ética que norme las actividades realizadas por los trabajadores.

1.10.2 ENTREVISTA APLICADA AL GERENTE DE CONFECCIONES MARY SPORT

La presente información es obtenida por medio de un cuestionario formulado y aplicado al gerente general de Confecciones Mary Sport, a las cuales argumento:

1.- ¿Posee su empresa un plan estratégico adecuado?

No contamos con un plan estratégico estructurado, la misión, la visión y demás se encuentran focalizadas solo en base a los ideales que se pretende.

2.- ¿Cuenta con herramientas presupuestarias como operación, inversión y caja?

Los presupuestos son destinados en base a la experiencia de los años en los que hemos venido realizando estas actividades; no contamos con presupuestos establecidos sobre ningún documento.

3.- ¿Cómo controla la ejecución presupuestaria?

Todo se ejecuta de acuerdo a las necesidades que se presenten en la empresa.

4.- ¿Tiene indicadores que le permita medir la eficiencia, eficacia y ética de la gestión?

No se encuentran plasmados, nos basamos mediante el rendimiento y las exigencias del mercado.

5.- ¿Cuenta con un organigrama estructural de la empresa?

Se cuenta con la distribución adecuada en donde cada trabajador sabe a quién tiene que emitir sus respectivos avances y de quien recibe las indicaciones adecuadas para el desarrollo de sus actividades.

6.- ¿Opera mediante la ayuda de manuales?

No se opera en base a manuales, las actividades se realizan en base a órdenes y experiencia de los trabajadores.

7.- ¿Dispone de reglamentos dentro de su empresa, y tienen sus trabajadores conocimientos sobre estas?

Si, si se dispone de reglamentos como es el trabajo y seguridad, además los trabajadores si tienen conocimientos sobre estos. (ANEXO H y ANEXO I)

8.- ¿Posee un código de ética dentro de la empresa?

No se cuenta con un código de ética dentro de la entidad

9.- ¿Cuáles son los mayores inconvenientes que han surgido en su empresa?

Los inconvenientes se presentan en la falta de ventas, debido a que la competencia ha incrementado y el trabajo no es estable, en ocasiones se consigue trabajar hasta fines de semana pero en otros casos el trabajo resulta poco.

1.10.3 ENTREVISTA APLICADA A UN EXPERTO

Para la presente investigación se solicitó la información a la Ingeniera Sandra Guevara, docente de la Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas de la Universidad Técnica del Norte, para lo cual manifestó lo siguiente:

1.- ¿Cuál es la herramienta más común para evaluar el rendimiento de una empresa?

La herramienta más utilizada para analizar el rendimiento de una empresa son los indicadores financieros aplicados en los resultados

financieros obtenidos por una empresa a lo largo de su periodo contable, estos indicadores deberán ser comparados con objetivos previamente establecidos por la empresa y comparados con los resultados arrojados en su Estado de Resultados y los valores presentados en el Balance General, así como el Flujo de Efectivo y Estado de Cambios en el Patrimonio.

2.- ¿Considera elemental el plan estratégico para estructurar el Balance Scorecard?

Para la estructuración e implementación de un Balance Scorecard, es fundamental que la empresa tenga definido en su planeación estratégica la misión, visión, objetivos, políticas y estrategias bajo las cuales se maneja su gestión.

3.- ¿Por qué es importante medir la eficiencia, eficacia, economía, ecología y ética en una entidad?

Es importante porque permite medir el nivel de cumplimiento de los objetivos, así como la optimización de los recursos empleados en el logro de los mismos, tipo de recursos, sin descuidar el tema ecológico y moral.

4.- ¿Piensa que es importante que una empresa cuente con un Balance Scorecard?

Actualmente los gerentes se enfrentan ante decisiones cada vez más desafiantes, el Balance Scorecard es una herramienta que propone facilitar y ayudar a una toma de decisiones en base a información relevante y más precisa. Por tanto, sería recomendable la aplicación de un Cuadro de Mando Integral en todo tipo de empresa.

5.- ¿Cuáles son los beneficios que ofrecería un Cuadro de Mando Integral a los directivos?

Permitiría una mejor toma de decisiones, basadas en los objetivos estratégicos establecidos inicialmente, mismos que contribuyen con la misión de la empresa. Además, permite enfocar sus decisiones en aspectos relevantes para la empresa y se enfoca en cuatro perspectivas, las cuales son: financiera, clientes, procesos, desarrollo y aprendizaje.

6.- ¿Qué hace al Cuadro de Mando Integral atractivo para una empresa?

Es atractivo para las empresas porque permite un crecimiento empresarial ordenado, de forma estructurada y con gran visión del futuro al cual desearían que la empresa se posicione. Facilita la gestión empresarial, ya que cada individuo tiene clara su función dentro de la empresa, qué es lo que se espera de él, permite mejorar los controles internos y los procesos optimizando los recursos, y por ende mejora la rentabilidad de la empresa.

1.11 DIAGNÓSTICO FODA

1.11.1 FORTALEZAS

- ✓ La mayor parte del personal tiene conocimiento sobre la misión y la visión de la empresa.
- ✓ Los trabajadores conocen el rumbo de la empresa en base a los objetivos que persiguen.
- ✓ Los trabajadores tienen conocimiento sobre las actividades que deben desarrollar, en base a experiencia y capacitación.
- ✓ Cuenta con una normativa como reglamento de trabajo y de seguridad, difundido a empleados.

- ✓ Tiene calificación artesanal, siendo beneficiario especialmente en las leyes tributarias y otros.
- ✓ Maquinaria apropiada de última tecnología para la producción de las prendas y mantenimiento oportuno de ellas.
- ✓ Realizan controles en el avance de la producción.
- ✓ Aprovechamiento del desperdicio generado después de la producción.
- ✓ Tienen clientes fidelizados por lo que la mayoría de sus ventas es bajo pedido.
- ✓ Posee instalaciones propias para el desarrollo de las actividades, e infraestructura adecuada para un mejor desempeño.
- ✓ Capacidad de crear nuevos diseños creativos.

1.11.2 OPORTUNIDADES

- ✓ Incrementar la competitividad a nivel nacional por la calidad de sus prendas.
- ✓ Crecimiento en el mercado por medio de sucursales
- ✓ Participación en ferias textiles en diferentes lugares.
- ✓ Ayuda e incentivos por parte del gobierno para la microempresa.
- ✓ Tener información relevante y precisa basada en indicadores de gestión.
- ✓ Utilización del Cuadro de Mando Integral para establecer control y determinar el nivel de cumplimiento de los objetivos en el Plan Estratégico.
- ✓ La disponibilidad de la microempresa textil para utilizar un Balance Scorecard.
- ✓ Ley de fomento micro empresarial

1.11.3 DEBILIDADES

- ✓ Falta de un plan estratégico.

- ✓ En la empresa no se cuenta con un código de ética.
- ✓ El establecimiento y la aplicación de estrategias dentro de la entidad no están bien definidas.
- ✓ No se cuenta con un organigrama que muestre la distribución de la adecuada de la empresa.
- ✓ No cuenta con manual de funciones para el personal, solo se basa en el reglamento interno de trabajo y de seguridad.
- ✓ Contar con un solo proveedor
- ✓ La gestión administrativa se desarrolla de manera empírica y de acuerdo a la experiencia
- ✓ No existen indicadores que le permita medir la gestión administrativa.
- ✓ No cuentan con un plan operativo anual

1.11.4 AMENAZAS

- ✓ Incremento significativo de la competencia.
- ✓ Establecimiento de políticas económicas por cambio de gobierno en el futuro.
- ✓ Ingreso de mercadería por contrabando.
- ✓ Aumento de costos tanto en la materia prima como en los insumos.

1.12 CRUCE ESTRATÉGICO

1.12.1 FORTALEZAS VS. OPORTUNIDADES (FO)

- La calificación artesanal le permite gozar de beneficios que el gobierno ofrece para este tipo de unidades productivas.
- El conocimiento de los trabajadores sobre la misión, visión y los objetivos que se persiguen, facilita la utilización del Cuadro de Mando Integral como herramienta de control y determinar el nivel

de cumplimiento de los objetivos establecidos en el Plan Estratégico.

- La existencia de controles en la producción es una acción que se puede complementar con el establecimiento de indicadores de gestión que brinden información relevante y precisa.
- Al tener la capacidad de crear nuevos diseños innovadores se puede incrementar su competitividad a nivel nacional tanto por sus modelos de prendas como por la calidad.
- Es importante tener clientes fidelizados que operen bajo pedido, por ello la participación en ferias textiles en diferentes lugares aumentaría la captación de consumidores.
- Contar con maquinaria apropiada y un espacio adecuado para el desempeño de las actividades de producción, permite considerar posibilidades para la expansión del mercado.

1.12.2 FORTALEZAS VS. AMENAZAS (FA)

- Si se mantiene las ventas bajo pedido a clientes fijos, esto no permitirá que el crecimiento de la competencia influya significativamente en su nivel de ingresos.
- La ventaja parcial de contar con título artesanal puede verse afectada por medio de la creación de nuevas políticas de gobierno para esta rama de la economía.
- Con la existencia de una buena producción, a través del aprovechamiento de maquinaria con última tecnología para la producción de las prendas, se puede disminuir la presencia de mercadería ingresada por contrabando.

- El aprovechamiento de los desperdicios ayuda a que el incremento de los insumos no perjudique de manera significativa los costos de las prendas.

1.12.3 DEBILIDADES VS. OPORTUNIDADES (DO)

- No contar con una planificación anual adecuada disminuye las posibilidades de expansión mediante la creación de sucursales.
- La falta de un plan operativo anual bien definido, dificulta a la administración para establecer instrumentos que puedan medir la gestión de la empresa en base a indicadores y permita brindar información precisa para una mejor toma de decisiones.
- Una gestión administrativa sin establecer dificulta la utilización del Cuadro de Mando Integral que permita establecer control y determinar el nivel de cumplimiento de los objetivos en un Plan Estratégico.
- La mala aplicación y seguimiento de estrategias acorde a la realidad se ve reflejado en la disminución de su competitividad a nivel nacional, teniendo en cuenta la calidad de sus prendas.
- La ausencia de indicadores no permiten medir la gestión administrativa y los niveles de satisfacción de los clientes.

1.12.4 DEBILIDADES VS. AMENAZAS (DA)

- El inadecuado establecimiento y aplicación de estrategias dentro de la entidad, disminuye su competitividad por tal razón la competencia mejora su posicionamiento.
- El contar con un solo proveedor no resulta adecuado en el caso de producirse un aumento en los costos de la materia prima.

- No contar con un plan operativo estructurado en caso de generarse cambios en la política económica produciría mayor nivel de incertidumbre para la toma de decisiones inmediatas

1.13 IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA DIAGNÓSTICO

Una vez realizado el levantamiento de información en la entidad, y hacer uso de los instrumentos de recolección de datos como encuestas, entrevista, observación directa y la opinión de experto, se realizó el diagnóstico situacional a través del FODA y sus respectivos cruces; se ha determinado que la microempresa textil “Confecciones Mary Sport” no cuenta con una herramienta que permita medir la gestión a través de la eficiencia, eficacia, sin descuidar el tema ecológico y moral en la administración mediante el uso de indicadores que faciliten la toma de decisiones.

Una estructura jerárquica sin definir, la ausencia de manuales de procedimientos de las actividades del personal y la falta de controles, influyen en el conocimiento de la situación real de empresa e impide tener un crecimiento empresarial ordenado para lograr una visión a futuro.

La falta de un sistema de gestión basado en la correcta implantación de estrategias y objetivos es importante para mejorar la competitividad tomando en cuenta el crecimiento de la competencia en el sector textil de Atuntaqui.

Se concluye que es necesario contar una herramienta que controle el plan estratégico y plan operativo anual, que facilite y ayude a la toma de decisiones basadas en objetivos estratégicos, por tanto, es importante la utilización de **un Sistema de Cuadro de Mando Integral** para la medición de la gestión administrativa en base a indicadores en la microempresa textil Confecciones Mary Sport.

CAPÍTULO II

2. MARCO TEÓRICO

El marco teórico en el presente trabajo sirve como base para el desarrollo del tema, teniendo en cuenta que la investigación no puede existir sin teoría, por ello es importante contar con información útil que sirva como guía.

El objetivo principal del capítulo es ampliar los conocimientos en relación al Cuadro de Mando Integral. Los conceptos o definiciones ayudan a la elaboración de la propuesta de realizar un Sistema de Cuadro de Mando Integral, permitiendo facilitar la comprensión del tema a los lectores.

2.1 SISTEMA

(Hernandez & Rodriguez, 2012, pág. 84) *Dice: “Conjunto de elementos íntimamente relacionados para un fin determinado o la combinación de cosas o partes que conforma un todo unitario y complejo.”*

Como aporte personal se puede decir que la elaboración de un sistema en el Cuadro de Mando Integral ayuda a automatizar sus componentes interrelacionados para trabajar juntos en un fin determinado, en el cual las partes conforman un todo unitario y complejo en un proceso de transformación organizado.

2.1.1 IMPORTANCIA

Contar con un sistema es importante para la entidad porque permite implementar una herramienta que se oriente a un fin determinado además que facilita el desarrollo y control de los procesos, mediante la

sistematización de diferentes actividades. Para la administración un sistema de información constituye un reto teniendo en cuenta los nuevos cambios debido a la era de la información que es necesario para el éxito empresarial. La información de calidad obtenida de un sistema depende de la responsabilidad y compromiso con la entidad porque sirven para respaldar las decisiones efectivas para los gerentes con la finalidad de generar un entorno competitivo, a través de la aplicación de estrategias.

2.1.2 CARACTERÍSTICAS

Un sistema posee las principales características:

- Debe conformar las actividades de la organización, para integrar todos los niveles.
- Debe estar basado en la tecnología de computación.
- Relaciona las tareas humanas con la máquina en forma eficiente.
- Integrado por datos electrónicos.
- Adaptable a los cambios y avances de la tecnología.
- Brinda información suficiente y competente a los miembros de una organización.
- Optimiza el recurso tiempo por la sistematización de actividades.

2.2 CUADRO DE MANDO INTEGRAL

(Muñiz, 2012, pág. 148) *Expresa: “Es un sistema de gestión que permite traducir los objetivos estratégicos en resultados. La utilización de este sistema como una herramienta de gestión permite a la dirección centrar su atención en lo que considera más importante para conseguir los objetivos estratégicos previstos”.*

Para mayor comprensión podemos decir que el Cuadro de Mando Integral es: un sistema de gestión que se utiliza como herramienta para convertir las estrategias en objetivos que sean medibles, con la finalidad de coordinar el comportamiento del personal de la entidad con los recursos que cuente la empresa; por tanto la aplicación en la microempresa ayuda a mejorar su gestión a través de estrategias.

2.2.1 CARACTERÍSTICAS DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

De manera resumida se puede destacar tres características fundamentales del cuadro de mando:

- Se orienta al cumplimiento de la misión y la visión de la empresa.
- Conecta a las perspectivas mediante el mapa estratégico.
- Impulsa al cumplimiento de la estrategia.
- Identifica indicadores para cada uno de los objetivos.
- Define los puntos críticos que impiden el desarrollo de los proyectos.
- Comunica la interrelación de las perspectivas con la estrategia.

2.2.2 PERSPECTIVAS DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

Se identifica cuatro perspectivas para el cuadro de mando integral que se describen a continuación:

a. PERSPECTIVA FINANCIERA

(Kaplan & Norton, 2009, pág. 69) En su libro El Cuadro de Mando Integral, Mencionan:

La Construcción de un Cuadro de Mando Integral debería animar a las unidades de negocio a vincular sus objetivos financieros con la estrategia de la corporación. Los

objetivos financieros sirven de enfoque para los objetivos e indicadores en todas las demás perspectivas del Cuadro de Mando. Cada una de las medidas seleccionadas debería formar parte de un eslabón de relaciones causa-efecto, que culmina en la mejora de la actuación financiera. El Cuadro de Mando debe contar la historia de la estrategia, empezando por los objetivos financieros a largo plazo, y luego vinculándolos a la secuencia de acciones que deben realizarse con los procesos financieros, los clientes, los procesos internos, y finalmente con los empleados y los sistemas, para entregar la deseada actuación económica a largo plazo. En la mayoría de las organizaciones, los temas financieros de aumento de ingresos, mejorando el coste y la productividad, intensificando la utilización de los activos y reduciendo el riesgo, pueden proporcionar los vínculos necesarios a través de las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando.

En nuestra opinión se considera como la interpretación de los resultados basados en la aplicación de la estrategia corporativa, las que tienen una relación directa de causa-efecto en el ámbito financiero por medio de la gestión que la empresa aplique para conseguir sus objetivos.

b. PERSPECTIVA CLIENTE

(Tapia & Scali, 2012, pág. 35) Señalan: En la perspectiva del cliente, las empresas identifican los segmentos de cliente y de mercado en que han elegido competir. Estos segmentos representan las fuentes que proporcionarán el componente de ingresos de los objetivos financieros de la empresa. Además de aspirar a satisfacer y agradar a los clientes, los gerentes de unidades de negocios deben, dentro de la perspectiva del cliente, traducir sus declaraciones de visión y estrategia en objetivos concretos basados en el mercado y los clientes.

Como aporte podemos decir que la perspectiva del cliente enmarca la manera más adecuada de satisfacer las necesidades del cliente considerando las razones por las cuales la empresa esta existente en el mercado, es decir tener la apertura al cambio tomando en cuenta la visión y las estrategias.

c. PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS

(Kaplan & Norton, 2009, pág. 123) En su libro El Cuadro de Mando Integral, expresan:

Para la perspectiva del proceso interno, los directivos identifican los procesos más críticos a la hora de conseguir los objetivos de accionistas y clientes. Es típico que

las empresas desarrollen sus objetivos e indicadores de esta perspectiva, después de haber formulado los objetivos e indicadores para la perspectiva financiera y la del cliente. Esta secuencia permite que las empresas centren sus indicadores de los procesos internos en aquellos procesos que entregarán los objetivos establecidos por los clientes u accionistas.

Los sistemas existentes de medición de la actuación en la mayoría de las organizaciones se centran en la mejora de los procesos operativos existentes. En el caso del Cuadro de Mando Integral, recomendamos que los directivos definan una completa cadena de valor de los procesos internos que se inicia con el proceso de innovación-identificar las necesidades de los clientes actuales y futuros y desarrollar nuevas soluciones para estas necesidades-, sigue a través de los procesos operativos – entregando los productos y servicios existentes a los clientes existentes-termina con el servicio posventa-ofreciendo servicios después de la venta, que se añaden al valor que reciben los clientes.

El autor identifica la estructura completa de una cadena de valor de los procesos internos, basada sobre aspectos claves como la innovación, la operación de los procesos y satisfacción de los clientes para la solución de problemas incluso después de efectuadas la ventas.

d. PERSPECTIVA APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO

(Tapia & Scali, 2012, pág. 40) Argumentan: Los objetivos de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento proveen la infraestructura para capacita el logro de los objetivos determinados en las otras tres perspectivas. Los objetivos de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento son los conductores que permite el logro de excelentes resultados en las primeras tres perspectivas.

Para mayor comprensión argumentamos que es la base del desarrollo de una empresa se encuentra en el aprendizaje de sus empleados y en el crecimiento de sus operaciones, por ello el autor identifica que esta perspectiva es la conductora para la obtención de los resultados positivos en las otras perspectivas.

2.2.2 VENTAJAS

Los beneficios que se obtienen al aplicar el Cuadro de Mando Integral se pueden resumir en los siguientes puntos:

- Muestra el resultado global de las distintas áreas permitiendo tener una visión general.
- Permite establecer indicadores estratégicos en todos los niveles de la entidad.
- Se puede visualizar los objetivos estratégicos a través del mapa estratégico.
- Contribuye a incrementar la rentabilidad.
- Ayuda a la toma de decisiones oportunas
- Proporciona información a través de indicadores de gestión que muestren el nivel de cumplimiento.
- Contribuye a analizar y evaluar las áreas de desempeño a través de sus perspectivas.
- Busca la integración de los miembros de una empresa.

2.3 MAPA ESTRATÉGICO

(López, 2009) *Manifiesta: “Los mapas estratégicos son diagramas que describen cómo una organización puede crear valor. Lo importante es que ninguna perspectiva funcione en forma independiente, sino que nosotros podamos tomar la iniciativa actuando en cualquiera de ellas”.*

Para complementar la definición podemos decir:

El mapa estratégico constituye uno de los elementos básicos para la estructura del Balance Scorecard, se trata de buscar las relaciones entre los objetivos de las distintas perspectivas, tratando de establecer concordancia con la estrategia.

2.3.1 ACTIVIDAD

Según la página web (www.definicion.org, 2010) Indica: Es el conjunto de acciones que se llevan a cabo para cumplir las metas de un programa o subprograma de operación, que consiste en la ejecución de ciertos procesos o tareas (mediante la utilización de los recursos humanos, materiales, técnicos, y financieros asignados a la actividad con un costo determinado), y que queda a cargo de una entidad administrativa de nivel intermedio o bajo.

Después de haber expuesto la definición, presentamos la siguiente conclusión:

Las actividades son aquellas actuaciones concretas que se harían para conseguir los objetivos, las mismas que contarán con la supervisión adecuada para el control de los recursos destinados para su desarrollo.

2.3.2 PROCESO

Según la página web (www.definicionabc.com, 2010) Dice: Se denomina proceso al conjunto de acciones o actividades sistematizadas que se realizan o tienen lugar con un fin. Si bien es un término que tiende a remitir a escenarios científicos, técnicos y/o sociales planificados o que forman parte de un esquema determinado, también puede tener relación con situaciones que tienen lugar de forma más o menos natural o espontánea.

Para mayor comprensión se podemos decir que los procesos son aquellos tipos de actividades que se realizan con la finalidad de conseguir los planes estructurados, estos procesos son una secuencia con un orden lógico que cuya organización está dirigida al cumplimiento de los objetivos.

2.3.3 SUBPROCESO

Según la página web (wiki.bizagi.com, 2012) Enuncia: *“Un Subproceso es un conjunto de actividades que tienen una secuencia lógica que cumple propósitos claros. Un Subproceso es un proceso en sí mismo, cuya funcionalidad es parte de un proceso más grande”.*

Para complementar la definición exponemos lo siguiente:

Un subproceso está considerado como la división adecuada de los procesos, para mediante estos realizar una correcta distribución de las actividades que faciliten el logro de los procesos planificados.

2.4 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

(Amaru, 2009, pág. 183) *Afirma: “Es el proceso de estructurar y esclarecer los caminos que debe tomar la organización y los objetivos a alcanzar. Dicho proceso de planeación estratégica (o estrategia corporativa) se aplica a la empresa en su totalidad y a cada una de sus partes: estrategias de producción, de marketing, de recursos humanos, etc.”*

En nuestra opinión se establece a la planificación estratégica como una herramienta indispensable del administrador, por tanto es básica para el desarrollo de la presente investigación, debido a que permite eliminar la improvisación y realizar la toma de decisiones oportunas y en tiempo real con la finalidad de alcanzar los objetivos propuestos.

2.4.1 PLAN OPERATIVO ANUAL

(García, Velar, & Cañadas, 2009) Indica: Es la que realiza la empresa en ese corto plazo. En ella se plantea los objetivos comerciales anuales de la empresa, así como los de inversión a corto plazo, los relacionados con la actividad ordinaria y con una incidencia a corto plazo. Estos objetivos comerciales y de inversión a corto plazo deberán ser coherentes con los objetivos a largo plazo.

Para complementar la definición podemos decir:

El plan operativo anual resume los recursos económicos necesarios para el desarrollo de los proyectos, derivados del plan estratégico en el cual consta cada una de las actividades a corto plazo a realizarse en la

empresa, teniendo en cuenta los recursos disponibles, sin descuidar los objetivos que busca cumplir tanto de inversión como comerciales.

2.4.2 MISIÓN

(Martín & Reyes, 2008, pág. 63) *Dice: “La misión representa una expresión general del fin global de la empresa que debe estar acorde con los valores y expectativas de la misma, que se ocupa del alcance y los límites de la organización”.*

Se concluye que la misión refleja la esencia de la empresa, en ella se identifica porque se encuentra existente dentro del mercado, realza el fin global que persigue acorde con los valores y las expectativas que tiene.

Según el autor para formular la misión se puede usar como base las siguientes preguntas:

- ¿Qué clase de organización somos?
- ¿Para qué nos constituimos?
- ¿Qué productos o servicios ofrecemos?
- ¿Para qué tipo de clientes ofrecemos?
- ¿Qué nos hará diferentes al resto?
- ¿Dónde desempeñaremos nuestras funciones?
- ¿Con qué recursos desempeñaremos nuestras funciones?
- ¿Cómo gestionaremos nuestros recursos?

2.4.3 VISIÓN

Según los autores anteriores en su libro El Cuadro de Mando Integral pág. 63, Indica: *“La visión empresarial es el estado futuro deseado para la organización. Se trata de la aspiración en torno a lo que un estratega, como puede ser el presidente de la empresa, intenta centrar la atención y las energías de los miembros de la empresa”.*

Aportando a la definición se puede decir que la visión plantea a donde pretende llegar la empresa, por medio de la generación y aplicación de estrategias empresariales planteadas y ejecutadas responsablemente, que contribuyan a una rápida acción para la obtención de los resultados esperados.

Según el autor para formular la visión se puede usar como base las siguientes preguntas:

- ¿Qué deseamos hacer en el futuro?
- ¿Para qué lo haremos?
- ¿A quién deseamos servir?
- ¿En qué tiempo lograremos la visión?
- ¿Qué recursos emplearemos?

2.4.4 VALORES

Según (Vázquez, 2008) en la página web Armonía Familiar Perú http://www.armoniafamiliarperu.org/docs/valores_otros.html. Señala: Los valores son todas las facultades que el hombre posee en la vida, que le crea posibilidades y oportunidades para fortalecer y enriquecer positivamente su condición humana. Esto significa que los valores son tanto externos como internos, que benefician la calidad de vida de la persona humana.

De acuerdo con el autor podemos argumentar que la aplicación de valores en una entidad es necesaria para garantizar la forma de actuar humano, mediante la posibilidad del enriquecimiento de su condición ante las posibilidades y oportunidades que se presentan tanto de manera interna como externa.

2.4.5 OBJETIVO

(Martín & Reyes, 2008, pág. 63) Expone: *“Los objetivos estratégicos se despliegan en un abanico de objetivos de segundo rango y que a su vez*

se correlacionan con otros objetivos parciales por departamentos o áreas específicas de actividad”.

Aportando a la definición se concluye que los objetivos destacan porque poseen distintos niveles, y que están direccionados todos hacia un fin común que es el objetivo principal que la empresa persigue, la división de los objetivos es realizado para el establecimiento de objetivos parciales.

2.4.6 POLÍTICAS

(Ortega, 2008, pág. 8) Menciona: *“Son guías para orientar la acción. Son criterios, lineamientos generales por observar en la toma de decisiones sobre problemas que se repiten una y otra vez dentro de una organización”*

Podemos concluir que el establecimiento de políticas en el desarrollo de la propuesta es necesario para contar con guías que sirvan como base para el desarrollo de las estrategias que contribuyan al mejoramiento continuo de la microempresa.

2.4.7 ESTRATEGIAS

(Ortega, 2008, pág. 27) Manifiesta: *“Constituye el vínculo principal entre las metas y los objetivos que se desea alcanzar la empresa y las políticas de las áreas funcionales, así como los planes operativos de que se vale para orientar todas sus actividades futuras.”*

Se concluye que la estrategia constituye un mecanismo para la consecución de objetivos a largo plazo, que indica la correcta asignación de los recursos existentes en una empresa, a través de la utilización de programas, planes y objetivos.

2.5 PRESUPUESTO

(Muñiz, 2009, pág. 41) Dice: El presupuesto es una herramienta de planificación que, de una forma determinada, integra y coordina las áreas, actividades, departamentos y responsables de una organización, y que expresa en términos monetarios los ingresos, gastos y recursos que se generan en un periodo determinado para cumplir con los objetivos fijados en la estrategia

Aportando a la definición podemos decir que el presupuesto como instrumento facilita a la administración, porque permite realizar anticipadamente una proyección cuantitativa de los ingresos y egresos, con el propósito de alcanzar los objetivos planteados mediante la aplicación de estrategias definidas para cada actividad.

2.5.1 OPERACIÓN

(Meza, 2010, pág. 21) *Indica: “La operación de un proyecto es la concreción de un plan en hechos reales, mediante la movilización de recursos humanos, financieros y logísticos que se expresan en salidas de dinero como los costos de producción, administrativos, de ventas y financieros, y en ingresos por la venta del bien o servicio”.*

Se concluye que la fase operativa permite desarrollar las actividades de producción previstas en la etapa de planeación, se busca desarrollar un producto con la finalidad de obtener ingresos mediante la utilización de recursos disponibles.

2.5.2 INVERSIÓN

(Meza, 2010, págs. 20-21) *Expresa: “La inversión se realiza en un periodo de tiempo determinado y generalmente termina con un producto o con los elementos necesarios para la prestación de un servicio. El periodo de inversión se inicia en el momento en que se toma la decisión de ejecutar el proyecto y termina cuando el proyecto entra en operación”.*

En esta etapa se toma decisiones, porque permite analizar posibles situaciones que afecten a las actividades planeadas para el desarrollo de un producto o servicio, este periodo implica un egreso que busca ser recuperado con el tiempo y obtener una ganancia o crecimiento.

2.5.3 CAJA

(Amez, 2006, pág. 29) Indica: Recoge esta cuenta de activo el movimiento de dinero de curso legal que tiene la empresa. Se carga a la entrada de liquidez y se abona por la salida de esta, con abono o cargo a las cuentas que según el tipo de operación hayan de servir de contra partida. Su saldo nos indicará la disponibilidad de liquidez de la empresa en ese momento.

Para complementar la definición podemos decir:

Permite registrar las entradas de dinero en efectivo, así como también las salidas que se generan en las actividades de una entidad, a través de esta se puede determinar el grado de liquidez de una empresa, permitiendo tomar decisiones en base a su resultado.

2.5.4 ESTADOS FINANCIEROS

(Zapata, 2011, pág. 60) Dice: *“Los estados financieros son reportes que se elaboran al finalizar un periodo contable, con el objeto de proporcionar información sobre la situación económica y financiera de la empresa, la cual permite examinar los resultados obtenidos y evaluar el potencial económico de la entidad”.*

Para complementar la definición podemos decir:

Los estados financieros constituyen un instrumento básico que muestra la situación económica de la empresa, mediante la elaboración de reportes que permiten examinar los resultados de un periodo contable. Estos estados se elaboran de acuerdo a la necesidad de la empresa.

2.6 INDICADORES DE GESTIÓN

Según (Valda, 2012) en su página web Grandes Pymes <http://jcvalda.wordpress.com/2012/12/10/definicion-y-caracteristicas-de-los-indicadores-de-gestion-empresarial/>. Menciona: Se conoce como indicador de gestión a aquel que data, que refleja cuales fueron las consecuencias de acciones tomadas en el pasado en el marco de una organización. La idea es que estos indicadores sienten las bases para acciones a tomar en el presente y en el futuro.

Una vez expuesta la definición mencionamos lo siguiente:

Un indicador como expresión cuantitativa permite comparar un valor real en relación a otro preestablecido, su resultado muestra la eficiencia de la administración en el logro de los objetivos y cumplimiento de la misión, tomando en cuenta el uso de los recursos y la calidad de lo obtenido.

2.6.1 IMPORTANCIA

Debido a la gran competencia que existe en la actualidad en el mercado nacional, las grandes, medianas y pequeñas empresas buscan un mejor desempeño con el objeto de incrementar y mejorar su productividad, eficiencia y ganancias; por tal motivo, es importante utilizar indicadores de gestión con la finalidad de obtener un total control sobre ella, y poder conocer el desempeño de la empresa, un departamento, un puesto de trabajo; lo cual permitirá ver cómo se están haciendo las cosas, incluso identificar cualquier desviación que permita tomar medidas correctivas a tiempo, los indicadores acercara a un diagnóstico sobre la situación actual de la empresa.

2.6.2 CARACTERÍSTICAS

Los indicadores de gestión deben cumplir ciertas características, descritas a continuación:

- a. **Simplicidad:** Es la capacidad para describir el evento que se pretende medir, con un bajo costo, menor tiempo y recursos.
- b. **Claro:** Debe ser comprensible en su desarrollo e interpretación.
- c. **Adecuación:** La facilidad para describir por completo el fenómeno o efecto. Debe reflejar la magnitud del hecho analizado y mostrar la desviación existente entre lo real y lo deseado.
- d. **Validez en el tiempo:** La propiedad de ser permanente por un periodo deseado.
- e. **Participación de los usuarios:** Es la habilidad para estar involucrados desde el diseño, y se debe proporcionar los recursos y formación necesarios para su ejecución. Este es el ingrediente fundamental para que el personal se motive hacia el cumplimiento de los indicadores.
- f. **Utilidad:** Es la posibilidad del indicador para estar orientado en buscar las causas que han llevado a que no alcance un valor deseado y en caso de no cumplir con lo planeado, se debe mejorarlas.
- g. **Oportunidad:** Los datos deben ser proporcionados a tiempo de forma adecuada y oportuna, además se requiere que la información sea analizada oportunamente para poder actuar.
- h. **Excluyentes:** Cada indicador se encarga de evaluar una realidad en particular por lo tanto no puede abarcar todos los aspectos.
- i. **Verificable:** Debe estar respaldado con documentos para poder realizar el respectivo seguimiento.

2.6.3 EFICACIA

(Maldonado, 2011, pág. 27) Menciona: La eficacia es el grado en que son alcanzados, en forma continua, los objetivos de los programas y los efectos esperados de una entidad. La eficacia organizacional, es un concepto aún más amplio y se refiere a la capacidad total de la entidad y las interacciones dentro de la planificación estratégica, estructuras y procesos administrativos y los recursos humanos y financieros, todos en relación con las metas de la organización y el ambiente externo.

Aportando a la definición establecida se puede dar la conclusión que es el nivel de logro de las metas trazadas, a través del uso de recursos tanto humanos como financieros, que relacionan las actividades con los productos generados; es decir es la comparación de lo planificado con los resultados reales.

2.6.4 EFICIENCIA

(Hurtado, 2008, pág. 42) *Expresa: “Es el uso de todos los recursos de una organización, el nivel de aprovechamiento de los mismos cuando de alcanzar un objetivo se trata, es decir, la relación entre los “insumos” y los “productos” de un proceso”*

Para complementar la definición manifestamos que se refiere a la relación existente entre los insumos utilizados para realizar un producto, a través del aprovechamiento y optimización de los recursos, logrado disminuir el desperdicio.

2.6.5 ECONOMÍA

(Maldonado, 2011, pág. 25) Dice: *“Por economía se entiende los términos y condiciones bajo las cuales la administración debería adquirir los insumos del proceso productivo. Economía significa obtener la cantidad y calidad justa de los recursos, en el tiempo, lugar y costo justo”*

Aportando a la definición podemos decir que permite el uso adecuado de los recursos, tanto en la adquisición de la materia prima como en la producción, logrando un convenio de menor precio pero sin afectar la calidad, teniendo en cuenta un tiempo establecido y un lugar indicado.

2.6.6 ECOLOGÍA

En referencia al autor citado anteriormente en su libro de Auditoría de Gestión, pág. 24. Expone:

El examen y evaluación al medio ambiente, el entorno y la propuesta de soluciones reales y potenciales. Es interminable la lista de motivos por los cuales el hombre causa daños irreparables a la naturaleza. Es tal el daño que los países desarrollados están dedicando ingentes recursos para proteger el medio ambiente.

De acuerdo con la definición del autor concluimos que permite analizar las condiciones y operaciones que se realizan en la ejecución de un proyecto, tomando en cuenta los requisitos ambientales y el impacto ambiental que genera, con la finalidad de buscar alternativas de solución.

2.6.7 ÉTICA

En referencia al autor citado anteriormente en su libro de Auditoría de Gestión, pág. 24. Indica: *“Parte de la filosofía que trata de la moral y las obligaciones del hombre. La conducta del personal en función de sus deberes contemplado en la Constitución, las leyes, las normas de buenas costumbres de la sociedad”*.

Aportando a la definición podemos decir que:

La ética a través de normas morales que rigen la conducta de la sociedad, toman en cuenta la existencia de normativas y leyes para establecer las obligaciones de las personas, pero sin afectar sus costumbres.

2.7 GESTIÓN ADMINISTRATIVA

(Hurtado, 2008, pág. 47) Dice *“La gestión administrativa es una ACCIÓN HUMANA que depende del conocimiento de las ciencias administrativas, del arte, de las habilidades personales y del liderazgo”*.

Para complementar la definición:

Constituye la aplicación de los elementos administrativos como planeación, organización, dirección, ejecución y control, que realizan las personas encargadas del liderazgo de una organización, para alcanzar los objetivos establecidos.

2.7.1 ORGANIGRAMA

(Campiña & Fernandez, 2010, pág. 11) Manifiesta: *“La empresa precisa de una organización para poder funcionar, necesita que esos departamentos tengan una estructura, estructura que una vez realizada se representa gráficamente, mediante lo que se denomina organigrama”*

Una vez expuesta la definición mencionamos lo siguiente:

El esquema o representación gráfica de cómo está conformada la empresa teniendo en cuenta los departamentos que tiene; ofrece datos sobre características generales de una organización como los niveles de jerarquía y la relación existente entre ellos.

2.7.2 MANUALES

(Enriquez, 2009, pág. 135) Define: *“Los manuales son documentos que sirven como medio de comunicación y coordinación para registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática tanto la información de una*

organización como las instrucciones y lineamientos necesarios para que desempeñe mejor sus tareas.

Para concluir plantemos la siguiente definición:

Este documento contiene información clasificada acerca de las actividades de la organización, en la cual se especifica mediante instrucciones o reglas a seguirse para el normal desenvolvimiento del personal.

2.7.3 REGLAMENTO

Según Dana Centro de Conocimientos, en su página web (www.danaconnect.com, 2010) Indica: Disposición legislativa expedida por el Poder Ejecutivo en uso de sus facultades constitucionales para hacer cumplir los objetivos de la Administración Pública. Su objeto es aclarar, desarrollar o explicar los principios generales contenidos en la ley a que se refiere para hacer más asequibles su aplicación.

Para complementar la definición podemos decir:

De acuerdo con la definición del autor concluimos que el reglamento a pesar de ser inferior a ley establecida por el gobierno o entidad pública de un país, busca el cumplimiento efectivo de reglas o preceptos que permita la convivencia y desenvolvimiento de las personas.

2.7.4 CÓDIGO DE ÉTICA

(Parsons & Oja, 2008, pág. 514) Expresa: *“Es un conjunto de lineamientos diseñados para ayudar a los profesionales a abrirse paso por una en ocasiones enredada red de decisiones éticas laborales. Algunos códigos de ética son breves y concisos, mientras que otros son extensos y detallados”.*

Aportando a la definición establecida se puede dar la conclusión que:

Las normas establecidas en este documento buscan regular el comportamiento de las personas dentro de una organización en el ámbito profesional, con la finalidad de dar cumplimiento obligatorio con esta normativa interna.

CAPÍTULO III

3. PROPUESTA

“SISTEMA DE CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA LA MICROEMPRESA TEXTIL “CONFECCIONES MARY SPORT” DE LA CIUDAD DE ATUNTAQUI, PROVINCIA DE IMBABURA.”

3.1 JUSTIFICACIÓN

Un sistema de cuadro de mando integral es importante por la ausencia de estrategias en la entidad que permitan contar con indicadores medibles que se anticipen a los hechos futuros, tomando en cuenta el incremento de la competencia se busca tener ventaja competitiva.

El Cuadro de Mando Integral complementa indicadores de medición, de resultados con indicadores financieros y no financieros, derivados de la visión y de la estrategia de la entidad, convirtiéndolos en objetivos e indicadores estratégicos.

El desarrollo de la propuesta permitirá contar con una herramienta de gestión que facilita a la correcta implantación de estrategias, en busca de respuesta a los nuevos acontecimientos y situaciones que afecten a la dirección de empresa mediante indicadores que midan la eficiencia, eficacia, economía, ecología y ética de la entidad.

Los beneficiarios de la presente investigación son los propietarios de la entidad, que le permite tener un estilo de gestión basado en procesos en busca de ventaja competitiva en términos de velocidad, eficiencia y calidad de la información; entre los beneficiarios indirectos estarían los clientes, organismos de control, entre otros.

Dado el apoyo del propietario es factible desarrollar el proyecto porque se cuenta con información financiera, administrativa y de gestión de la entidad, además se dispone de recursos económicos, materiales, humanos y técnicos, necesarios para el desarrollo de la investigación.

3.2 CONSTRUCCIÓN DE UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL

Existen diversas maneras para el desarrollo de un Cuadro de Mando Integral, varios autores se basan en prácticas adquiridas por experiencia propia o a través de terceros, coincidiendo todos en la adecuada formulación de la estrategia relacionada con el cumplimiento de la visión de la empresa.

Antes de iniciar con el desarrollo de un Balance Scorecard se debe contar con un plan estratégico bien definido y acorde para cada unidad productiva, de ello depende el éxito de su implantación. La planeación estratégica es necesaria sobre todo en empresas que enfrentan situaciones complejas, existe un gran número de competidores, entre otros, siendo importante para la toma de decisiones.

La elaboración del mapa estratégico muestra la relación existen entre los objetivos estratégicos en cada una de las perspectivas: financiera, clientes, procesos internos y crecimiento y aprendizaje; buscando comunicar la estrategia general.

El establecimiento de indicadores financieros y no financieros permite tener un enfoque hacia el futuro, logrando medir el cumplimiento de sus metas e identificar los puntos críticos que impiden el desarrollo de los objetivos establecidos.

3.3 PLAN ESTRATÉGICO

El plan estratégico en una empresa representa una herramienta que nace del diagnóstico de la institución, este instrumento refleja los aspectos más

importantes y relevantes para conocer los ideales principales de la entidad, con la finalidad de adecuarse a los cambios y demandas del entorno y lograr el máximo de eficiencia y calidad en sus productos.

3.3.1 MISIÓN

La razón de ser o el propósito de la entidad se desglosan de varias preguntas formuladas a continuación:

CUADRO No 11 FORMULACIÓN DE LA MISIÓN (Propuesta)

Tipo de organización: ¿Qué clase de organización somos?	Microempresa textil de producción y comercialización de ropa
Motivo: ¿Para qué nos constituimos?	Generar empleo para los habitantes de la ciudad y búsqueda de crecimiento económico
Productos o servicios: ¿Qué ofrecemos?	Prendas de vestir
Clientes: ¿Qué ofrecemos?	Ropa para damas, caballeros y niños
Factor diferenciador: ¿Qué nos hará diferentes al resto?	Los materiales de calidad y las nuevas tendencias de la moda.
Mercados: ¿Dónde desempeñaremos nuestras funciones?	Mercado nacional, provincia Imbabura.
Recursos: ¿Con qué recursos desempeñaremos nuestras funciones?	Personal calificado Tecnología calificada
Gestión: ¿Cómo gestionaremos nuestros recursos?	Aprovechando los recursos y manejo de técnicas amigables con el medio ambiente.

Fuente: Confecciones Mary Sport

Elaborado por: Los Autores

MISIÓN

Confecciones Mary Sport es una empresa dedicada a la producción y comercialización de prendas de vestir para damas, caballeros y niños, elaboradas con materiales de calidad, orientada al aprovechamiento de recursos y manejo de técnicas amigables con el medio ambiente. Busca contribuir al cantón a través de la generación de empleo y crecimiento económico.

3.3.2 VISIÓN

La visión plantea a donde pretende llegar la empresa, para ello se formula las siguientes preguntas:

CUADRO No 12 FORMULACIÓN DE LA VISIÓN (Propuesta)

¿Qué deseamos hacer en el futuro?	Posicionar sus prendas en el mercado
¿Para qué lo haremos?	Convertirse en una empresa líder en la confección y fabricación de prendas de vestir
¿A quién deseamos servir?	Mercado nacional
¿En qué tiempo lograremos la visión?	En 5 años
¿Qué recursos emplearemos?	Recursos humano Recurso tecnológico

Fuente: Confecciones Mary Sport

Elaborado por: Los Autores

VISIÓN

Confecciones Mary Sport plantea dentro de los próximos cinco años posicionará sus prendas dentro del mercado nacional, contribuyendo con el desarrollo económico del país convirtiéndose de esta manera en una empresa líder en la confección y comercialización de prendas de vestir de alta calidad.

3.3.3 POLÍTICAS

- Ordenar y difundir el marco normativo interno de la empresa.
- Crear un sistema de remuneración ordenado, equitativo para la organización y los empleados, que motive eficazmente el trabajo productivo.
- Normativa aplicable para la selección y contratación del recurso humano que permitan escoger el personal idóneo que se ajuste a los requerimientos para cumplir los objetivos y promover el desarrollo.
- Criterios y normas que permitan optimizar el desarrollo del recurso humano de acuerdo con sus competencias laborales y profesionales relacionadas con las necesidades funcionales.
- Establecer directrices que permitan desarrollar las habilidades y capacidades en sus trabajadores.
- Mejorar la imagen corporativa ante nuestros clientes y la ciudadanía en general.
- Fijar una dirección de modernización que contribuya al crecimiento, desarrollo e incorporación de nuevos productos en función de las tendencias tecnológicas y del mercado.
- Normar el procesamiento de la información que contribuya a la eficiencia y productividad de la empresa.
- Regular las actividades en el área de operaciones, dentro de los lineamientos establecidos en el plan estratégico, para cumplir la misión y alcanzar la visión de la empresa.

3.3.4 VALORES DE LA EMPRESA

Para Confecciones Mary Sport se ha propuesto valores personales que rigen el comportamiento diario y ético de cada uno y valores de trabajo que influyen en la conducta dentro de la empresa, enlistados a continuación:

VALORES PERSONALES

- ✓ Disciplina
- ✓ Ética
- ✓ Honestidad
- ✓ Lealtad
- ✓ Respeto
- ✓ Transparencia

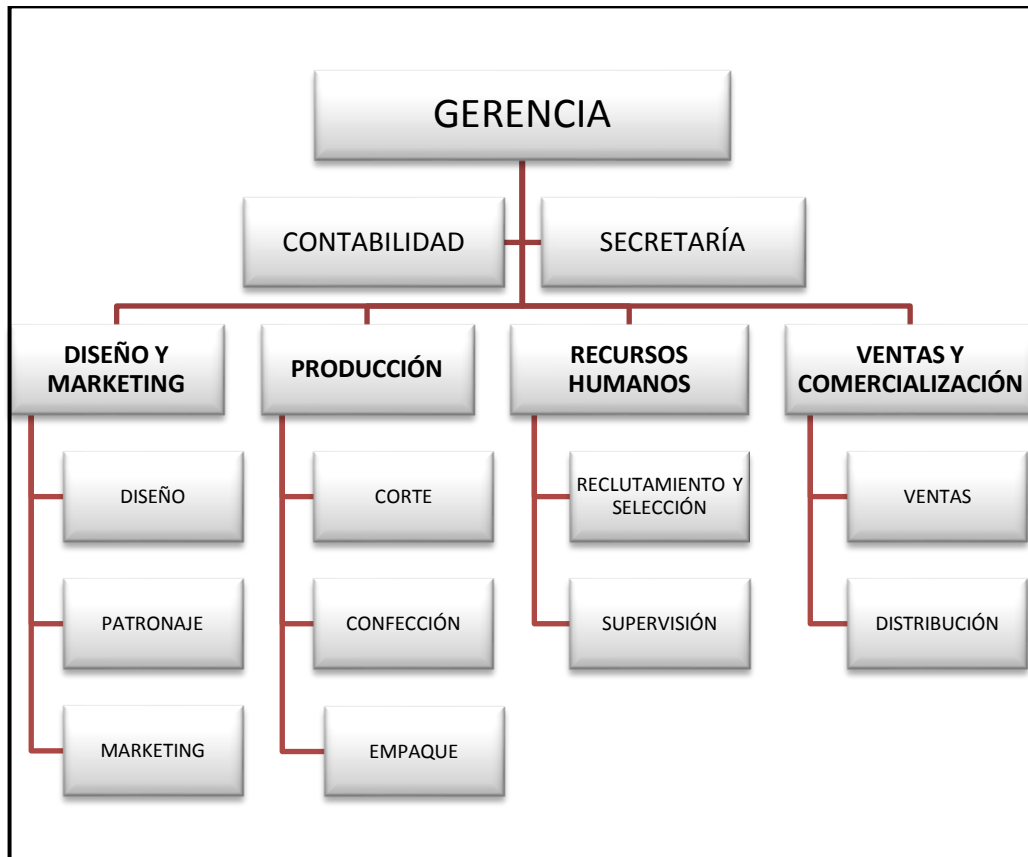
VALORES DE TRABAJO

- ✓ Comunicación efectiva
- ✓ Orientación al cliente
- ✓ Responsabilidad social y ambiental
- ✓ Trabajo en equipo

3.3.5 ORGANIGRAMA

La representación gráfica propuesta para la entidad está realizada teniendo en cuenta los departamentos y la relación entre ellos, distribuidos de la siguiente manera:

GRÁFICO 9 PROPUESTA DEL ORGANIGRAMA



Fuente: Confecciones Mary Sport

Elaborado por: Los Autores

El presente organigrama identifica la distribución adecuada según las necesidades de información y operatividad de la empresa, se identifican los departamentos y áreas funcionales.

3.4 PROPUESTA DE VALOR

La propuesta de valor constituye el punto de partida para la estructuración del Balance Scorecard, cada propuesta presentada va de acuerdo a la perspectiva y el impulsor estratégico que se pretende conseguir. Las propuestas planteadas se han estructurado conforme a un análisis realizado en la empresa y considerando los aspectos que presentan falencias en la operación.

Para establecer la propuesta de valor es importante identificar el impulsor estratégico, que rige a cada una de las cuatro perspectivas que son base para una óptima gestión a través del Cuadro de Mando Integral:

- ✓ Perspectiva Financiera
- ✓ Perspectiva del Cliente
- ✓ Perspectiva de Procesos Internos
- ✓ Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

CUADRO No 13 PROPUESTA DE VALOR

PERSPECTIVA	IMPULSOR ESTRATÉGICO	PROPUESTA DE VALOR
Financiera	Crecimiento	Apertura de nuevos mercados a nivel nacional
	Productividad financiera	Optimización de recursos y mejoramiento de rentabilidad
Clientes	Atributos diferenciadores	Entregar productos con diseños exclusivos que cumpla con las necesidades de los clientes
	Relaciones con los clientes	Mejorar las relaciones en especial con clientes fidelizados
	Imagen y marca	Generar ventaja competitiva mediante el reconocimiento de la marca
Procesos	Operación	Contribuir con el medio ambiente
		Mejorar los procesos de producción a través de un análisis e investigación de fallas
	Redes de cooperación	Disminuir el tiempo de entrega de los productos
	Innovación	Renovar las técnicas de confección tradicionales
Aprendizaje y Crecimiento	Capital Humano	Planes de incentivos
	Cultura organizacional	Fortalecer una cultura organizacional que se oriente al cumplimiento de objetivos

Fuente: Confecciones Mary Sport

Elaborado por: Los Autores

El presente cuadro de propuesta de valor es una herramienta que identifica los sectores a los que la empresa va a direccionar sus objetivos, en base a los impulsores estratégicos seleccionados.

3.5 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Los objetivos estratégicos son primordiales para la construcción del mapa estratégico, que buscan el cumplimiento de la misión y visión de la empresa. Su formulación depende o se desglosa de la propuesta de valor establecida anteriormente:

CUADRO No 14 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

PERSPECTIVA	PROPUESTA DE VALOR	OBJETIVO ESTRATÉGICO
Financiera	Apertura de nuevos mercados a nivel nacional	Incrementar el nivel de ventas en un 30%.
	Optimización de recursos y mejoramiento de rentabilidad	Lograr una mayor rentabilidad con la optimización de los recursos.
Clientes	Entregar productos con diseños exclusivos que cumpla con las necesidades de los clientes	Mejorar el nivel de satisfacción del cliente mediante diseños innovadores acorde a las tendencias y exigencias del mercado.
	Mejorar las relaciones en especial con clientes fidelizados	Aumentar el grado de fidelidad de los clientes actuales.
	Generar ventaja competitiva mediante el reconocimiento de la marca	Fortalecer el posicionamiento de la marca dentro del mercado a través de un plan de publicidad y promoción
Procesos	Contribuir con el medio ambiente	Mejorar las acciones de protección ambiental con políticas de mitigación.
	Mejorar los procesos de producción a través de un análisis e investigación de fallas	Aumentar eficiencia en los procesos de producción.
	Disminuir el tiempo de entrega de los productos	Utilizar canales de distribución eficaces.
	Renovar las técnicas de confección tradicionales	Innovar técnicas de fabricación para mantener estándares de calidad
Aprendizaje y Crecimiento	Planes de incentivos	Aumentar la autoestima de los trabajadores.
	Fortalecer una cultura organizacional que se oriente al cumplimiento de objetivos	Mejorar la cultura organizacional en un 40% con respecto a la actual.

Fuente: Confecciones Mary

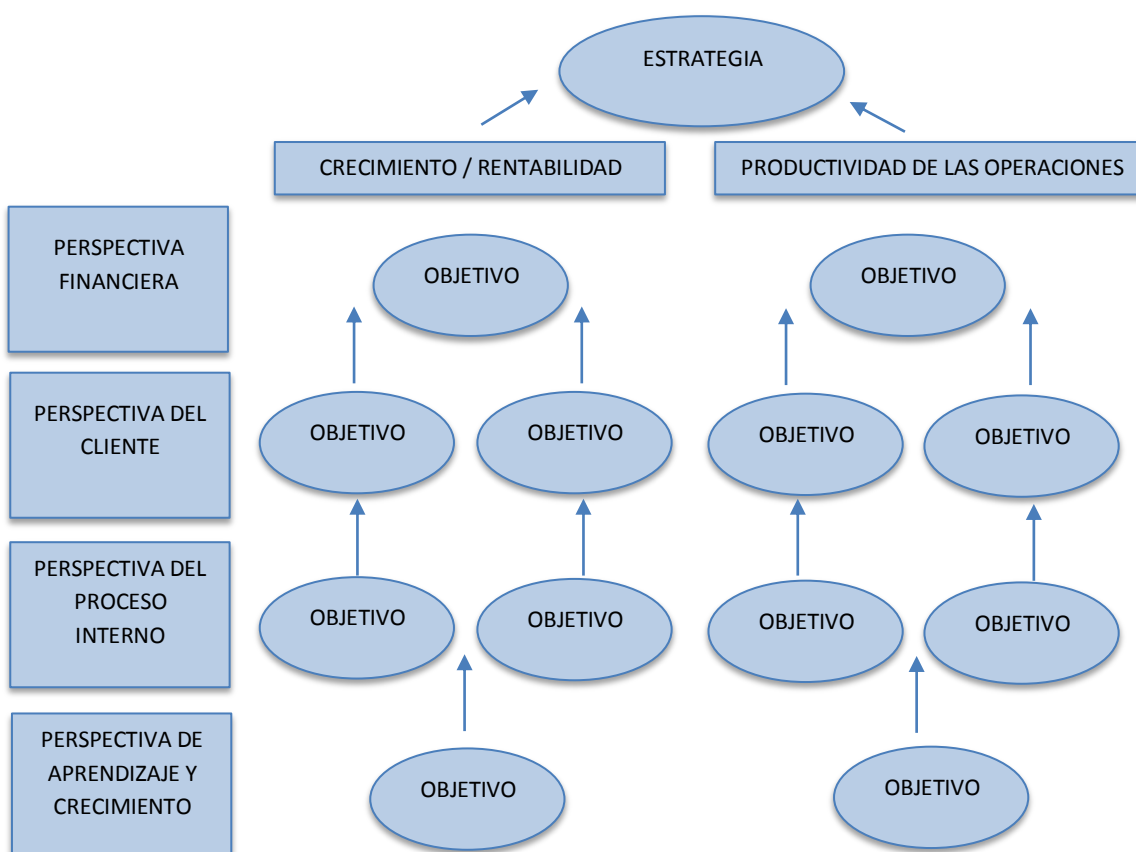
Elaborado por: Los Autores

El cuadro presente contribuye a la estructuración de los objetivos estratégicos en base a lo ya planificado como una propuesta de valor, estos objetivos deberán ser cumplidos en los plazos determinados posteriormente, el logro de cada uno de ellos reflejará la capacidad de la empresa para cumplir sus metas propuestas.

3.6 MAPA ESTRATÉGICO

Es la representación gráfica que busca las relaciones entre los objetivos de las distintas perspectivas, tratando de establecer una visualización macro de la estrategia.

GRÁFICO 10 FORMATO DEL MAPA ESTRATÉGICO



Fuente: (KAPLAN & NORTON, 2004)

Elaborado por: Los autores

El mapa estratégico muestra la relación existente entre los objetivos de las diferentes perspectivas y se aprecia como todos aportan para la consecución de la estrategia de la empresa.

3.6.1 PERSPECTIVA FINANCIERA

Esta perspectiva constituye el resultado económico-financiero de la eficiencia en la utilización de recursos, que contribuyen a la gestión realizada en cada uno de los procesos, logrando costos bajos y aumento del nivel de ventas, maximizando los márgenes financieros constituyéndose en una entidad rentable y con reconocimiento.

3.6.2 PERSPECTIVA DEL CLIENTE

Para toda empresa el cliente es el pilar fundamental para su existir por lo tanto es importante la relación que se mantenga con ellos. La satisfacción del cliente depende de varios factores como el precio, calidad, servicio, facilidad de entrega, entre otros que contribuyen al mejoramiento de la imagen de una entidad.

3.6.3 PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS

Para ofrecer un producto de calidad que cumpla con todas sus expectativas, requiere de procesos que constituyen las operaciones de transformación como corte, confección, empaque, así como almacenamiento, transporte y distribución; tomando en cuenta los aspectos como: la tecnología e innovación, buscando procesos eficientes y eficaces que contribuyan al mejoramiento continuo.

3.6.4 PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO

En esta perspectiva hace referencia a los elementos intangibles de la entidad como son las personas y la información. Las personas en una organización son clave para la consecución de los objetivos estratégicos, al igual que contar con un sistema de información que permita almacenar y difundir dichos objetivos.

3.7 CUADRO DE INICIATIVAS

El establecimiento de iniciativas es esencial para el cumplimiento de objetivos estratégicos, y se puede determinar una o más para lograr para cada uno de dichos objetivos.

CUADRO No 15 CUADRO DE INICIATIVAS

PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATÉGICO	INICIATIVAS
FINANCIERA	Incrementar el nivel de ventas en un 30%.	Inversión en nuevos nichos de mercado
		Convenios interempresariales a fines
	Lograr una mayor rentabilidad con la optimización de los recursos.	Planificación y manejo óptimo de recursos
		Reutilización de materiales
CLIENTE	Mejorar el nivel de satisfacción del cliente mediante diseños innovadores acorde a las tendencias y exigencias del mercado.	Buzón de reclamos
		Detección de las necesidades de diseño de prenda
	Aumentar el grado de fidelidad de los clientes actuales.	Incentivos por fidelización
		Potenciar la comunicación
	Fortalecer el posicionamiento de la marca dentro del mercado a través de un plan de publicidad y promoción	Publicidad y promoción

Fuente: Confecciones Mary Sport
Elaborado por: Los Autores

CUADRO DE INICIATIVAS (Cont.)

PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATÉGICO	INICIATIVAS
PROCESOS INTERNOS	Mejorar las acciones de protección ambiental con políticas de mitigación	Manejo de residuos
	Aumentar eficiencia en los procesos de producción.	Estandarización de los tiempos de producción
	Utilizar canales de distribución eficaces.	Mejorar la cobertura de canales de distribución
	Innovar técnicas de fabricación para mantener estándares de calidad	Aplicación de normas de control de calidad
		Mejorar la tecnología de la maquinaria
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Aumentar la autoestima de los trabajadores.	Ergonomía laboral
	Mejorar la cultura organizacional en un 40% con respecto a la actual.	Trabajo consensuado
		Participación positiva

Fuente: Confecciones Mary Sport

Elaborado por: Los Autores

Las iniciativas son programas o proyectos que se planifican para poner en práctica en un tiempo determinado, estos son estructurados y llevados a cabo de acuerdo a los requerimientos de la administración, el objetivo de

dichos proyectos es contribuir al logro de los objetivos, por ello un objetivo puede requerir de uno o varios proyectos para ser conseguido.

3.8 DEFINICIÓN DE MEDIDAS (INDICADORES O KPI' s)

Los indicadores de gestión o KPI's, se utilizan para medir el cumplimiento de cada una de las iniciativas, para ello se establece umbrales con los colores de un semáforo que indican si se cumple el máximo, estándar o mínimo establecido, esto sirve para alertarse y detectar errores cuando ocurran.

3.8.1 MEDIDAS PARA LA PERSPECTIVA FINANCIERA

Las medidas que se establecen para la perspectiva financiera, están en función de los objetivos estratégicos relacionados a incrementar las ventas y lograr mayor rentabilidad, por tanto se establece umbrales para cada uno y aplicando el indicador correspondiente para evaluar su consecución.

a. Objetivo Estratégico 1 (Incrementar el nivel de ventas en un 30%.)

CUADRO No 16 Nuevos nichos de mercado

ELEMENTO	DEFINICIÓN		
Iniciativa	Inversión en nuevos nichos de mercado		
Nombre del KPI	Presupuesto de inversión		
Definición Operacional	Presupuesto ejecutado Presupuesto planificado		
Tipo de indicador	Economía		
Umbral	Mínimo 60%	Estándar 80%	Máximo 100%
Frecuencia de medición	Anual		
Tipo de dato	Numérico		
Fuente de captura de datos	Estados financieros/POA		

Fuente: Confecciones Mary Sport

Elaborado por: Los Autores

Para incrementar las ventas se establece incursionar en nuevos nichos de mercado, esto se realiza a través de la inversión en nuevos puntos de venta, reflejando los resultados en los Estados Financieros.

CUADRO No 17 Convenios Interempresariales

ELEMENTO	DEFINICIÓN		
Iniciativa	Convenios interempresariales a fines		
Nombre del KPI	N° convenios		
Definición Operacional	<u>Ingresos por convenios actuales</u> Ingresos programados		
Tipo de indicador	Eficiencia		
Umbral	Mínimo 70%	Estándar 85%	Máximo 100%
Frecuencia de medición	Anual		
Tipo de dato	Numérico		
Fuente de captura de datos	Contratos		

Fuente: Confecciones Mary Sport

Elaborado por: Los Autores

Los convenios interempresariales tienen como objeto mejorar los ingresos, por tanto conocer el índice de convenios es fundamental para evaluar la eficiencia de la gestión.

b. Objetivo Estratégico 2 (Lograr una mayor rentabilidad con la optimización de los recursos.)

CUADRO No 18 Planificación y manejo de recursos

ELEMENTO	DEFINICIÓN		
Iniciativa	Planificación y manejo óptimo de recursos		
Nombre del KPI	Cumplimiento del presupuesto de producción		
Definición Operacional	<u>Producción alcanzada</u> Producción programada		
Tipo de indicador	Eficacia		
Umbral	Mínimo 70%	Estándar 85%	Máximo 100%
Frecuencia de medición	Anual		
Tipo de dato	Porcentaje		
Fuente de captura de datos	Reporte de producción		

Fuente: Confecciones Mary Sport

Elaborado por: Los Autores

La planificación de la producción permite contar con los necesarios recursos en busca de que sean optimizados, por ello es importante el cumplimiento del programa de producción obtenido mediante un reporte.

CUADRO No 19 Reutilización de materiales

ELEMENTO	DEFINICIÓN		
Iniciativa	Reutilización de materiales		
Nombre del KPI	Subproductos		
Definición Operacional	$\frac{\text{Subproducto vendido}}{\text{Subproducto total}}$		
Tipo de indicador	Eficiencia		
Umbral	Mínimo 60%	Estándar 75%	Máximo 100%
Frecuencia de medición	Anual		
Tipo de dato	Porcentaje		
Fuente de captura de datos	Reporte de ventas de subproductos		

Fuente: Confecciones Mary Sport

Elaborado por: Los Autores

Hacer uso de desperdicios permite la optimización de los recursos, por tal motivo es esencial conocer si son eficientes a través los subproductos vendidos en el periodo.

3.8.2 MEDIDAS PARA LA PERSPECTIVA CLIENTES

Para la perspectiva de clientes los indicadores han sido realizados con la finalidad de mejorar, los criterios de evaluación de los indicadores están referidos a aspectos internos entre la relación empresa-cliente, la definición de cada indicador va relacionada con los aspectos considerados necesarios para el desarrollo de cada proyecto.

- a. **Objetivo Estratégico 3 (Mejorar el nivel de satisfacción del cliente mediante diseños innovadores acorde a las tendencias y exigencias del mercado)**

CUADRO No 20 Buzón de Reclamos

ELEMENTO	DEFINICIÓN		
Iniciativa	Buzón de reclamos		
Nombre del KPI	Nivel de atención de quejas		
Definición Operacional	$\frac{\text{N° quejas atendidas}}{\text{Total quejas recibidas}}$		
Tipo de indicador	Ética		
Umbral	Mínimo 60%	Estándar 75%	Máximo 100%
Frecuencia de medición	Anual		
Tipo de dato	Porcentaje		
Fuente de captura de datos	Reporte de quejas		

Fuente: Confecciones Mary Sport

Elaborado por: Los Autores

Con la atención de quejas y sugerencias se logra identificar las falencias ocurridas en los procesos, para solucionar esto es necesario atender las mayoría de ellas siempre que esté al alcance de la entidad.

CUADRO No 21 Detección de necesidades

ELEMENTO	DEFINICIÓN		
Iniciativa	Detección de las necesidades de diseño de prenda		
Nombre del KPI	Nivel de satisfacción		
Definición Operacional	<u>Cientes satisfechos</u> Total de clientes		
Tipo de indicador	Eficacia		
Umbral	Mínimo 70%	Estándar 85%	Máximo 100%
Frecuencia de medición	Anual		
Tipo de dato	Porcentaje		
Fuente de captura de datos	Reporte de clientes		

Fuente: Confecciones Mary Sport

Elaborado por: Los Autores

El diseño de las prendas es lo que hace la diferencia con la competencia, por tanto el grado de satisfacción del cliente es base para continuar con las actividades, para conocer este dato se analiza los diseños que tienen mayor acogida en el mercado.

b. Objetivo Estratégico 4 (Aumentar el grado de fidelidad de los clientes actuales.)

CUADRO No 22 Incentivos por fidelización

ELEMENTO	DEFINICIÓN		
Iniciativa	Incentivos por fidelización.		
Nombre del KPI	Índice de fidelidad de clientes		
Definición Operacional	<u>Cientes permanentes</u> Clientes totales		
Tipo de indicador	Eficacia, Eficiencia		
Umbral	Mínimo 70%	Estándar 85%	Máximo 100%
Frecuencia de medición	Anual		
Tipo de dato	Porcentaje		
Fuente de captura de datos	Reporte de clientes		

Fuente: Confecciones Mary Sport

Elaborado por: Los Autores

Los clientes fijos son importantes y por lo tanto se debe mantenerlos y aumentarlos ya sea utilizando incentivos, esto se puede evidenciar mediante el reporte de clientes.

CUADRO No 23 Potenciar la comunicación

ELEMENTO	DEFINICIÓN		
Iniciativa	Potenciar la comunicación.		
Nombre del KPI	Nivel de contactos		
Definición Operacional	<u>Contactos programados</u> Contactos recibidos		
Tipo de indicador	Eficiencia		
Umbral	Mínimo 60%	Estándar 80%	Máximo 100%
Frecuencia de medición	Anual		
Tipo de dato	Porcentaje		
Fuente de captura de datos	Reporte de marketing		

Fuente: Confecciones Mary Sport

Elaborado por: Los Autores

Tener buenas relaciones comerciales con los clientes es fundamental para el crecimiento, por tanto utilizar fuentes de contacto potencia el flujo de la información y mantiene el grado de fidelidad; a través de un reporte de marketing se puede identificar como se manejan los contactos.

c. Objetivo Estratégico 5 (Fortalecer el posicionamiento de la marca dentro del mercado.)

CUADRO No 24 Publicidad y promoción

ELEMENTO	DEFINICIÓN		
Iniciativa	Publicidad y promoción.		
Nombre del KPI	Eficiencia de los Spots publicitarios		
Definición Operacional	<u>Spots ejecutados</u> Spots planificados		
Tipo de indicador	Eficiencia		
Umbral	Mínimo 60%	Estándar 80%	Máximo 100%
Frecuencia de medición	Anual		
Tipo de dato	Porcentaje		
Fuente de captura de datos	Reporte de marketing		

Fuente: Confecciones Mary Sport

Elaborado por: Los Autores

La imagen y reconocimiento que tiene una empresa se refleja en el nivel de ventas, por tanto realizar spots publicitarios es beneficioso porque contribuye al fortalecimiento de la marca y por ende la imagen.

3.8.3 MEDIDAS PARA LA PERSPECTIVA DE PROCESOS

Las medidas para esta perspectiva buscan proporcionar mejoras en el desarrollo de las actividades referidas al área de confección y al mismo tiempo conservar y proteger al entorno, logrando alternativas de mejora en la producción sin descuidar los aspectos ambientales.

a. Objetivo Estratégico 6 (Mejorar las acciones de protección ambiental con políticas de mitigación.)

CUADRO No 25 Manejo de residuos

ELEMENTO	DEFINICIÓN		
Iniciativa	Manejo de residuos		
Nombre del KPI	Rentabilidad en manejo de desechos		
Definición Operacional	$\frac{\text{Volumen de residuos}}{\text{Volumen de producción}}$		
Tipo de indicador	Ecología		
Umbral	Mínimo 60%	Estándar 75%	Máximo 100%
Frecuencia de medición	Anual		
Tipo de dato	Porcentaje		
Fuente de captura de datos	Reporte de producción		

Fuente: Confecciones Mary Sport

Elaborado por: Los Autores

Contribuir con el ambiente es compromiso de todos, por tanto el reciclaje de desechos ayuda a mejorar las acciones medioambientales, además tener un adecuado manejo de los residuos ayuda a optimizar recursos.

b. Objetivo Estratégico 7 (Aumentar eficiencia en los procesos de producción.)

CUADRO No 26 Estandarización de tiempos

ELEMENTO	DEFINICIÓN		
Iniciativa	Estandarización de los tiempos de producción		
Nombre del KPI	No. Productos por tiempo estándar		
Definición Operacional	<u>Tiempo de producción estimado</u> Tiempo de producción real		
Tipo de indicador	Eficiencia, eficacia		
Umbral	Mínimo 60%	Estándar 70%	Máximo 100%
Frecuencia de medición	Anual		
Tipo de dato	Porcentaje		
Fuente de captura de datos	Reporte de producción		

Fuente: Confecciones Mary Sport

Elaborado por: Los Autores

Un análisis de los tiempos de producción permite identificar los cuellos de botella en los procesos, el conocer si cumple con los tiempos contribuye a su reducción, para ello es necesario tener un reporte que sirva como fundamento.

c. Objetivo Estratégico 8 (Utilizar canales de distribución eficaces.)

CUADRO No 27 Canales de distribución

ELEMENTO	DEFINICIÓN		
Iniciativa	Mejorar la cobertura de canales de distribución		
Nombre del KPI	Tamaño de la cobertura		
Definición Operacional	<u>Canales de distribución planificados</u> Canales de distribución efectivos		
Tipo de indicador	Eficacia		
Umbral	Mínimo 70%	Estándar 85%	Máximo 100%
Frecuencia de medición	Anual		
Tipo de dato	Porcentaje		
Fuente de captura de datos	Reporte de cobertura		

Fuente: Confecciones Mary Sport

Elaborado por: Los Autores

Contar con canales de distribución a través de una adecuada planificación es fundamental para conocer si hay mejora en la cobertura o si se debe hacer cambios con el fin de ser más efectivos.

d. Objetivo Estratégico 9 (Innovar técnicas de fabricación para mantener estándares de calidad.)

CUADRO No 28 Aplicación de normas de calidad

ELEMENTO	DEFINICIÓN		
Iniciativa	Aplicación de normas de control de calidad		
Nombre del KPI	Calidad del producto		
Definición Operacional	<u>Productos con calidad</u> Total productos		
Tipo de indicador	Eficiencia		
Umbral	Mínimo 60%	Estándar 80%	Máximo 100%
Frecuencia de medición	Anual		
Tipo de dato	Numérico		
Fuente de captura de datos	Reporte de producción		

Fuente: Confecciones Mary Sport

Elaborado por: Los Autores

Para mantener la calidad de los productos se necesita hacer uso de normas que le permita regirse o encaminarse al mejoramiento, reflejándose en la disminución del desperdicio.

CUADRO No 29 Maquinaria con tecnología

ELEMENTO	DEFINICIÓN		
Iniciativa	Mejorar la tecnología de la maquinaria		
Nombre del KPI	Reparaciones y mejoramientos		
Definición Operacional	<u>Máquinas mejoradas</u> Total máquinas		
Tipo de indicador	Eficiencia		
Umbral	Mínimo 60%	Estándar 80%	Máximo 100%
Frecuencia de medición	Anual		
Tipo de dato	Numérico		
Fuente de captura de datos	Reporte de estado de maquinaria		

Fuente: Confecciones Mary Sport

Elaborado por: Los Autores

Contar con maquinaria mejorada o reparada ayuda en el proceso de producción porque busca reducir los tiempos, y ayuda a mantener la calidad de los productos.

3.8.4 MEDIDAS PARA LA PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO

El desarrollo y la medición de las iniciativas para esta perspectiva va relacionada con los empleados, por ende su trabajo realizado, sus expectativas dentro del negocio, sus conocimientos en el área laboral, conforman los aspectos que los indicadores se encargarán de medir.

a. Objetivo Estratégico 10 (Aumentar el autoestima de los trabajadores.)

CUADRO No 30 Ergonomía laboral

ELEMENTO	DEFINICIÓN		
Iniciativa	Ergonomía laboral		
Nombre del KPI	Índice de rendimiento por trabajador		
Definición Operacional	$\frac{\text{N}^\circ \text{ prendas reales por día}}{\text{N}^\circ \text{ prendas estimadas por día}}$		
Tipo de indicador	Eficiencia, Eficacia		
Umbral	Mínimo 70%	Estándar 85%	Máximo 100%
Frecuencia de medición	Anual		
Tipo de dato	Porcentaje		
Fuente de captura de datos	Encuesta		

Fuente: Confecciones Mary Sport

Elaborado por: Los Autores

Un trabajador satisfecho trabaja y contribuye mejor por tanto mantenerlo conforme mejora su productividad o rendimiento en las actividades, ello se mide en una encuesta.

b. Objetivo Estratégico 11 (Mejorar la cultura organizacional en un 40% con respecto a la actual.)

CUADRO No 31 Trabajo consensuado

ELEMENTO	DEFINICIÓN		
Iniciativa	Trabajo consensuado		
Nombre del KPI	Decisiones de consenso		
Definición Operacional	$\frac{\text{N° decisiones de consenso}}{\text{Total decisiones}}$		
Tipo de indicador	Eficacia		
Umbral	Mínimo 70%	Estándar 85%	Máximo 100%
Frecuencia de medición	Anual		
Tipo de dato	Porcentaje		
Fuente de captura de datos	Acta de reunión		

Fuente: Confecciones Mary Sport

Elaborado por: Los Autores

El trabajo en consenso permite ampliar un tema o nuevos puntos de vista que se generan en la reunión, por tanto si se llega a un acuerdo facilita el desarrollo trabajo en equipo.

CUADRO No 32 Participación positiva

ELEMENTO	DEFINICIÓN		
Iniciativa	Participación positiva		
Nombre del KPI	Nivel de participación		
Definición Operacional	$\frac{\text{N° de participaciones}}{\text{Total eventos}}$		
Tipo de indicador	Eficacia		
Umbral	Mínimo 70%	Estándar 85%	Máximo 100%
Frecuencia de medición	Anual		
Tipo de dato	Numérico		
Fuente de captura de datos	Reporte de eventos		

Fuente: Confecciones Mary Sport

Elaborado por: Los Autores

La actuación de la entidad en eventos se refleja en los resultados, por tanto una participación positiva marca el camino hacia el mejoramiento empresarial.

3.9 DEFINICIÓN DE METAS

Las metas es la referencia cuantitativa en las cuales se mide el cumplimiento de los objetivos estratégicos tomando en cuenta el tiempo de ejecución o plazo de cada una de las iniciativas. Los años están en función del plan estratégico que es de cinco años, además se estable umbrales con colores: rojo (peligro), amarillo (precaución) y verde (meta), para cada iniciativa se asigna un responsable de la ejecución.

CUADRO No 33 FORMATO MATRIZ DE METAS

PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATÉGICO	INICIATIVAS	PLAZO	AÑO 1				AÑO 2				AÑO 3				AÑO 4				AÑO 5				RESPONSABLE
				META				META				META				META				META				
FINANCIERA																								
CLIENTE																								
PROCESOS INTERNOS																								
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO																								

Fuente: Confecciones Mary Sport

Elaborado por: Los Autores

Este cuadro muestra una herramienta para fijar niveles de avance que deberán ser cumplidos por año, estos niveles reflejaran su cumplimiento dependiendo de las iniciativas y los objetivos. **PARAMETRIZACIÓN DE LOS INDICADORES**

La parametrización de los indicadores refleja el porcentaje avanzado en el cumplimiento de los programas, es una reunión de información de datos ya ingresados como: la perspectiva, los objetivos estratégicos, las iniciativas, el indicador y el tipo de indicador, estos datos son recolectados de las estructuras que se han venido construyendo con anterioridad; sin embargo el umbral es algo que refleja la totalidad de los proyectos y sus avances es decir los porcentajes indicados serán los factores de medición de cada umbral y el resultado actual será la información ya evaluada y recogida de la tabla de cumplimiento de las metas la que se verá reflejada mediante los márgenes de semaforización establecidos por el umbral de cada indicador.

CUADRO No 34 FORMATO MATRIZ DE PARAMETRIZACIÓN DE INDICADORES

PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATÉGICO	INICIATIVAS	INDICADOR	TIPO DE INDICADOR					UMBRAL			RESULTADO ACTUAL	
				EFICIENCIA	EFICACIA	ÉTICA	ECOLOGÍA	ECONOMÍA	PELIGRO	PRECAUCIÓN	META		
FINANCIERA													0%
CLIENTES													0%
PROCESOS INTERNOS													0%
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO													0%

Fuente: Confecciones Mary Sport
Elaborado por: Los Autores

La parametrización de los indicadores reflejará los resultados de cumplimiento durante el período de ejecución anual, estos resultados contribuyen a mostrar el cumplimiento de los objetivos estratégicos planificados de manera anual.

3.10 PRIORIZACIÓN DE PROYECTOS

Una vez establecido las metas para cada una de las iniciativas, es importante establecer los proyectos de acuerdo al orden de prioridad y de acuerdo a las necesidades más urgentes.

Las iniciativas detalladas en los cuadros anteriores, se convierten en proyectos que requieren recursos humanos, materiales, entre otros, necesarios para la realización de las actividades.

Debido al grado de importancia de los objetivos, se hace relación con los proyectos con la finalidad de determinar el efecto que van a tener estos en su consecución, teniendo en cuenta que no todos se pueden realizar al mismo tiempo, sino se debe analizar si el costo es menor que es beneficio esperado por la entidad.

Para establecer el orden de importancia de los proyectos se hace un análisis de impacto para la consecución de los objetivos, mediante la siguiente matriz:

CUADRO No 35 MATRIZ DE PRIORIZACIÓN DE PROYECTOS

<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin-bottom: 5px;"> Impacto Alto = 5 Impacto Medio = 3 Impacto Bajo = 1 </div> Perspectivas Objetivos Estratégicos		PROYECTOS																
		Inversión en nuevos nichos de mercado	Convenios interempresariales	Planificación de la producción	Utilización de desperdicios	Atención de quejas y sugerencias	Detección de las necesidades de diseño de prenda	Incentivos por fidelización	Potenciar la comunicación	Publicidad y promoción	Gestión de residuos	Reducción del tiempo en la producción	Canales de distribución	Programas prácticos en confección	Adquisición de maquinaria con nueva tecnología	Programa de incentivos al personal	Cursos de formación	Adquisición de herramientas informáticas
FINANCIERA	Incrementar el nivel de ventas en un 30%.																	
FINANCIERA	Lograr una mayor rentabilidad con la optimización de los recursos.																	
CLIENTES	Mejorar el nivel de satisfacción del cliente mediante diseños innovadores acorde a las tendencias y exigencias del mercado.																	
CLIENTES	Aumentar el grado de fidelidad de los clientes actuales.																	
CLIENTES	Fortalecer el posicionamiento de la marca dentro del mercado a través de un plan de publicidad.																	
PROCESOS INTERNOS	Mejorar las acciones medioambientales.																	
PROCESOS INTERNOS	Aumentar eficiencia en los procesos de producción.																	
PROCESOS INTERNOS	Determinar canales de distribución eficaces.																	
PROCESOS INTERNOS	Mejorar las técnicas de confección conservando la calidad de los productos.																	
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Aumentar la satisfacción de los trabajadores.																	
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Mejorar la cultura organizacional en un 40% con respecto a la actual.																	
TOTAL																		
PRIORIDAD		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Fuente: Confecciones Mary Sport
 Elaborado por: Los Autores

Esta matriz fijará la importancia de cada uno de los proyectos, estableciendo los niveles de jerarquía de los procesos de acuerdo a la consecución de los objetivos que se pretende alcanzar.

3.11 DESCRIPCIÓN DE LOS PROYECTOS

Para el desarrollo de los proyectos es necesario conocer las actividades a ejecutarse en cada uno de ellos, además de los recursos en los se incurre para su ejecución.

3.11.1 Proyecto 1: Inversión en nuevos nichos de mercado

La entidad cuenta con clientes fijos, por tal razón realiza la mayoría de sus ventas bajo pedido, pero en el caso de perder a uno de ellos el impacto sería significativo, por ello introducirse en nuevos mercados aumenta la posibilidad de mantenerse.

Perspectiva: Financiera

Objetivo Estratégico: Incrementar el nivel de ventas en un 30%.

Objetivo del Proyecto: Mejorar la cobertura de mercado

Plazo del Proyecto: Largo Plazo

Indicador de Gestión:

$$\text{Presupuesto de inversión} = \frac{\text{Presupuesto ejecutado}}{\text{Presupuesto planificado}}$$

Recursos:

- Humanos
- Financieros
- Materiales

Responsables:

- Ventas y comercialización

Costo estimado: \$12210,00 (PLAN OPERATIVO ANUAL)

3.11.2 Proyecto 2: Convenios interempresariales afines

En la actualidad la empresa mantiene convenios con otras entidades que realizan compra bajo pedido, pero es importante para su crecimiento realizar alianzas con otras empresas con la finalidad de tener un mercado más variado y sólido.

Perspectiva: Financiera

Objetivo Estratégico: Incrementar el nivel de ventas en un 30%.

Objetivo del Proyecto: Mantener buenas relaciones comerciales con nuevos clientes

Plazo del Proyecto: Largo Plazo

Indicador de Gestión:

$$\text{No. convenios} = \frac{\text{Ingresos por convenios actuales}}{\text{Ingresos programados}}$$

Recursos:

- Humanos
- Financieros

Responsables:

- Ventas y Comercialización

Costo estimado: \$ 1200,00 (PLAN OPERATIVO ANUAL)

3.11.3 Proyecto 3: Planificación y manejo óptimo de recursos

La microempresa textil Confecciones Mary Sport, no cuenta con un plan de producción y como único instrumento de control o planificación se cuenta con una tarjeta de producción (ANEXO E).

Perspectiva: Financiera

Objetivo Estratégico: Lograr una mayor rentabilidad con la optimización de los recursos.

Objetivo del Proyecto: Mejorar y optimizar los recursos para cumplir con lo presupuestado.

Plazo del Proyecto: Corto Plazo

Indicador de Gestión:

$$\text{Cumplimiento del presupuesto de producción} = \frac{\text{Producción Alcanzada}}{\text{Producción Programada}}$$

Recursos:

- Humanos
- Financieros
- Materiales

Responsables:

- Producción

Costo estimado: \$1.030,00 (PLAN OPERATIVO ANUAL)

3.11.4 Proyecto 4: Reutilización de materiales

La entidad dentro de sus actividades reutiliza los subproductos desperdicios generados después de la confección de la prenda que son vendidos a precios bajos, por ello el desperdicio se debe tratar que sea el menor posible, con el fin de aprovechar los materiales al máximo.

Perspectiva: Financiera

Objetivo Estratégico: Lograr una mayor rentabilidad mediante la optimización de los recursos.

Objetivo del Proyecto: Aprovechar los recursos al máximo.

Plazo del Proyecto: Corto Plazo.

Indicador de Gestión:

$$\text{Subproductos} = \frac{\text{Subproducto vendido}}{\text{Subproducto total}}$$

Recursos:

- Humanos
- Financieros

Responsables:

- Producción

Costo estimado: \$270,00 (PLAN OPERATIVO ANUAL)

3.11.5 Proyecto 5: Buzón de reclamos

Confecciones Mary Sport no cuenta con un medio que permita receptar las quejas o sugerencias de los clientes, siendo este un parámetro básico para conocer las falencias en las cuales se incurre dentro de los diferentes procesos.

Perspectiva: Clientes

Objetivo Estratégico: Mejorar el nivel de satisfacción del cliente mediante diseños innovadores acorde a las tendencias y exigencias del mercado.

Objetivo del Proyecto: Atender las sugerencias de los clientes en el mayor porcentaje.

Plazo del Proyecto: Corto Plazo

Indicador de Gestión:

$$\text{Nivel de atención de quejas} = \frac{\text{N}^\circ \text{ quejas atendidas}}{\text{Total de quejas recibidas}}$$

Recursos:

- Humanos
- Financieros
- Materiales

Responsables:

- Ventas y Comercialización

Costo estimado: \$380,00 (PLAN OPERATIVO ANUAL)

3.11.6 Proyecto 6: Detección de las necesidades de diseño de prenda

El diseño de las prendas se realiza en función de las nuevas tendencias que se insertan en el mercado nacional, pero no siempre los cambios es del agrado del cliente, por ello se debe conocer los gustos del mercado objetivo para lograr que los clientes se sientan cómodos usando un producto nacional.

Perspectiva: Clientes

Objetivo Estratégico: Mejorar el nivel de satisfacción del cliente mediante diseños innovadores acorde a las tendencias y exigencias del mercado.

Objetivo del Proyecto: Realizar diseños que brinden seguridad y confianza en el producto.

Plazo del Proyecto: Mediano Plazo

Indicador de Gestión:

$$\text{Nivel de satisfacción} = \frac{\text{Clientes satisfechos}}{\text{Total clientes}}$$

Recursos:

- Humanos
- Financieros
- Materiales
- Tecnológicos

Responsables:

- Diseño

Costo estimado: \$550,00 (PLAN OPERATIVO ANUAL)

3.11.7 Proyecto 7: Incentivos por fidelización

La fidelidad de los clientes es una fortaleza con la cuenta la entidad, pero no hay que descuidar que la competencia está siempre pendiente de los errores o falencias de las otras para sacar provecho, por tal motivo mantener al cliente leal a la marca requiere de esfuerzos y recursos.

Perspectiva: Clientes

Objetivo Estratégico: Aumentar el grado de fidelidad de los clientes actuales.

Objetivo del Proyecto: Mantener la fidelidad de los clientes fijos por medio de incentivos

Plazo del Proyecto: Mediano Plazo

Indicador de Gestión:

$$\text{Índice de fidelidad de clientes} = \frac{\text{Clientes permanentes}}{\text{Clientes totales}}$$

Recursos:

- Humanos
- Financieros
- Materiales

Responsables:

- Gerente

Costo estimado: \$1200,00 (PLAN OPERATIVO ANUAL)

3.11.8 Proyecto 8: Potenciar la comunicación

La relación con el cliente está a cargo del propietario de la entidad, pero las múltiples actividades que realiza dificultan que exista una adecuada comunicación que fortalezca las relaciones con los demás empresarios.

Perspectiva: Clientes

Objetivo Estratégico: Aumentar el grado de fidelidad de los clientes actuales.

Objetivo del Proyecto: Fortalecer las relaciones comerciales con los clientes

Plazo del Proyecto: Mediano Plazo

Indicador de Gestión:

$$\text{Nivel de contactos} = \frac{\text{Contactos recibidos}}{\text{Contactos programados}}$$

Recursos:

- Humanos
- Financieros
- Materiales

Responsables:

- Ventas y Comercialización

Costo estimado: \$470,00 (PLAN OPERATIVO ANUAL)

3.11.9 Proyecto 9: Publicidad y promoción

La entidad no cuenta con un plan de publicidad y promoción que permita posicionar al producto en el mercado, por tal motivo no existe un conocimiento amplio sobre la existencia de la marca en el mercado nacional.

Perspectiva: Clientes

Objetivo Estratégico: Fortalecer el posicionamiento de la marca dentro del mercado a través de un plan de publicidad y promoción

Objetivo del Proyecto: Utilizar spots publicitarios para dar a conocer la marca.

Plazo del Proyecto: Mediano Plazo

Indicador de Gestión:

$$\text{Eficiencia de los Spots publicitarios} = \frac{\text{Spots ejecutados}}{\text{Spots planificados}}$$

Recursos:

- Humanos
- Financieros
- Materiales

Responsables:

- Marketing

Costo estimado: \$7440,00 (PLAN OPERATIVO ANUAL)

3.11.10 Proyecto 10: Manejo de residuos

“Confecciones Mary Sport” no realiza análisis de impacto ambiental, efectúa sus operaciones en base a sus conocimientos, a pesar de aprovechar ciertos desperdicios es importante examinar los que afectan al medio ambiente.

Perspectiva: Procesos

Objetivo Estratégico: Mejorar las acciones de protección ambiental con políticas de mitigación.

Objetivo del Proyecto: Contribuir con el medio ambiente, a través del adecuado manejo de los residuos.

Plazo del Proyecto: Corto Plazo

Indicador de Gestión:

$$\text{Rentabilidad en manejo de desechos} = \frac{\text{Volumen de residuos}}{\text{Volumen de producción}}$$

Recursos:

- Humanos
- Financieros
- Materiales

Responsables:

- Producción

Costo estimado: \$ 1220,00 (PLAN OPERATIVO ANUAL)

3.11.11 Proyecto 11: Estandarización de los tiempos de producción

La falta de análisis de tiempos en la producción genera desconocimiento sobre la efectividad de los procesos, por tal motivo el estudio de cada uno de las principales actividades es fundamental para determinar los cuellos de botella y establecer nuevos parámetros a cumplirse y acertados a la realidad.

Perspectiva: Financiera

Objetivo Estratégico: Aumentar la eficiencia en los procesos de producción.

Objetivo del Proyecto: Establecer tiempos para cada uno de los procesos de producción.

Plazo del Proyecto: Mediano Plazo

Indicador de Gestión:

$$\text{No. Productos por tiempo estándar} = \frac{\text{Tiempo de producción estimado}}{\text{Tiempo de producción real}}$$

Recursos:

- Humanos
- Financieros
- Materiales

Responsables:

- Producción

Costo estimado: \$50,00 (PLAN OPERATIVO ANUAL)

3.11.12 Proyecto 12: Mejorar la cobertura de canales de distribución

En la microempresa la entrega del producto a tiempo es esencial para mantener a un cliente, por lo tanto la eficiencia de este proceso es fundamental para culminar el ciclo de producción.

Perspectiva: Clientes

Objetivo Estratégico: Utilizar canales de distribución eficaces.

Objetivo del Proyecto: Conocer los canales de distribución efectivos para la cobertura.

Plazo del Proyecto: Mediano Plazo

Indicador de Gestión:

$$\text{Tamaño de la cobertura} = \frac{\text{Canales de distribución planificados}}{\text{Canales de distribución efectivos}}$$

Recursos:

- Humanos
- Financieros

Responsables:

- Ventas y comercialización

Costo estimado: \$160,00 (PLAN OPERATIVO ANUAL)

3.11.13 Proyecto 13: Aplicación de normas de control de calidad

La falta de investigación en temas relacionados con la confección, el desconocimiento de normas de control de calidad genera el estancamiento en lo tradicional, aunque requiere una inversión el beneficio puede ser mayor.

Perspectiva: Procesos

Objetivo Estratégico: Innovar técnicas de fabricación para mantener estándares de calidad.

Objetivo del Proyecto: Aplicar normas de calidad en los procesos de producción

Plazo del Proyecto: Largo Plazo

Indicador de Gestión:

$$\text{Calidad del producto} = \frac{\text{Productos con calidad}}{\text{Total productos}}$$

Recursos:

- Humanos
- Financieros
- Materiales

Responsables:

- Producción

Costo estimado: \$500,00 (PLAN OPERATIVO ANUAL)

3.11.14 Proyecto 14: Mejorar la tecnología de la maquinaria.

Para el gerente de la microempresa no solo basta con tener personal capacitado y con experiencia, sino es importante contar con recursos tecnológicos que permitan facilitar las actividades en los procesos de producción, por ello la innovación en maquinaria es una inversión que se refleja en la optimización del recurso tiempo.

Perspectiva: Procesos internos

Objetivo Estratégico: Innovar técnicas de fabricación para mantener estándares de calidad.

Objetivo del Proyecto: Realizar mejoramientos en la maquinaria, acorde a las nuevas tendencias del mercado.

Plazo del Proyecto: Largo Plazo

Indicador de Gestión:

$$\text{Reparaciones y mejoramientos} = \frac{\text{Máquinas mejoradas}}{\text{Total máquinas}}$$

Recursos:

- Humanos
- Financieros
- Tecnológicos

Responsables:

- Producción

Costo estimado: \$5050,00 (PLAN OPERATIVO ANUAL)

3.11.15 Proyecto 15: Ergonomía laboral

El personal que trabaja dentro de la entidad es un factor clave para que la empresa funcione, por tal motivo mantenerles satisfechos y cómodos, permite que se genere mayor productividad en las actividades y por lo tanto la inversión se ve recompensada en su rendimiento.

Objetivo Estratégico: Aumentar la autoestima de los trabajadores.

Perspectiva: Aprendizaje y crecimiento

Objetivo del Proyecto: Incrementar el rendimiento de los trabajadores

Plazo del Proyecto: Mediano Plazo

Indicador de Gestión:

$$\text{Índice de rendimiento por trabajador} = \frac{\text{N}^\circ \text{ prendas reales por día}}{\text{N}^\circ \text{ prendas estimadas por día}}$$

Recursos:

- Humanos
- Financieros

Responsables:

- Recursos Humanos

Costo estimado: \$1100,00 (PLAN OPERATIVO ANUAL)

3.11.16 Proyecto16: Trabajo consensuado

El trabajo en equipo facilita y ayuda a optimizar el tiempo y recursos, por tanto las decisiones tomadas tendrán mayor respaldo y se genera conocimiento para que exista mayor colaboración en caso de requerirlo.

Perspectiva: Aprendizaje y crecimiento

Objetivo Estratégico: Mejorar la cultura organizacional en un 40% con respecto a la actual.

Objetivo del Proyecto: Generar mejores decisiones a través del consenso.

Plazo del Proyecto: Mediano Plazo

Indicador de Gestión:

$$\text{Decisiones de consenso} = \frac{\text{Nº decisiones de consenso}}{\text{Total decisiones}}$$

Recursos:

- Humanos
- Financieros
- Materiales

Responsables:

- Gerencia

Costo estimado: \$70,00 (PLAN OPERATIVO ANUAL)

3.11.17 Proyecto 17: Participación positiva

Las actividades a desarrollar en una entidad requiere de la participación de todos, por ello la actitud marca la diferencia y cambia el ambiente laboral, mientras más positiva sea la actuación de los empleados los resultados van a ser mejores.

Perspectiva: Aprendizaje y Crecimiento

Objetivo Estratégico: Mejorar la cultura organizacional en un 40% con respecto a la actual.

Objetivo del Proyecto: Lograr la participación activa de todos los involucrados en una entidad.

Plazo del Proyecto: Mediano Plazo

Indicador de Gestión:

$$\text{Nivel de participación} = \frac{\text{N}^\circ \text{ de participaciones}}{\text{Total eventos}}$$

Recursos:

- Humanos
- Financieros
- Materiales
- Tecnológicos

Responsables:

- Gerencia

Costo estimado: \$1250,00 (PLAN OPERATIVO ANUAL)

3.12 PLAN OPERATIVO ANUAL

El desarrollo de cada proyecto requiere de inversiones o gastos por parte de la empresa, todo esto se refleja en el plan operativo anual, en el cual se asigna el presupuesto necesario para cada actividad, se establece umbrales para el cumplimiento de dicho presupuesto asignado con el indicador respectivo, así como el responsable de la ejecución

CUADRO No 36 FORMATO DE MATRIZ DE PLAN OPERATIVO ANUAL 2013

DEPARTAMENTO								
OBJETIVO ESTRATÉGICO	PERSPECTIVA					Mínimo	Estándar	Máximo
	PROYECTO							
	ACTIVIDADES	CANT	V. UNITARIO	TOTAL	RESPONSABLE	INDICADOR	OBSERVACIÓN	
		TOTAL						

Fuente: Confecciones Mary Sport

Elaborado por: Los Autores

En el plan operativo constarán los datos económicos estimativos para poner en ejecución el proyecto propuesto, dichos datos serán una base financiera para saber hasta que montos se pueden cubrir los de manera anual en la realización de las actividades requeridas por el proyecto.

3.13 APLICACIÓN DEL SISTEMA DE BALANCE SCORECARD

El Cuadro de Mando Integral es una herramienta utilizada para visualizar el logro de los objetivos estratégicos, basándose no solo en indicadores de gestión sino también en indicadores financieros. El presente modelo de aplicación tiene como finalidad mostrar el funcionamiento del Cuadro de Mando Integral en la microempresa, permitiendo visualizar la calidad de información proporcionada. Es importante resaltar que no se puede utilizar las mismas propuestas para toda empresa así sea del mismo sector empresarial, debido a que se ajusta a las necesidades explícitas de una empresa y va conforme a los requerimientos de la gerencia.

3.13.1 ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

El establecimiento de los objetivos estratégicos para la entidad, se realiza tomando en cuenta las cuatro perspectivas detalladas de la siguiente manera:

CUADRO No 37 ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS

PERSPECTIVA	IMPULSOR	PROPUESTA DE VALOR	OBJETIVO ESTRATÉGICO
Financiera	Crecimiento	Apertura de nuevos mercados a nivel nacional	Incrementar el nivel de ventas en un 30%.
	Productividad financiera	Optimización de recursos y mejoramiento de rentabilidad	Lograr una mayor rentabilidad con la optimización de los recursos.
Clientes	Atributos diferenciadores	Entregar productos con diseños exclusivos que cumpla con las necesidades de los clientes	Mejorar el nivel de satisfacción del cliente mediante diseños innovadores acorde a las tendencias y exigencias del mercado.
	Relaciones con los clientes	Mejorar las relaciones en especial con clientes fidelizados	Aumentar el grado de fidelidad de los clientes actuales.
	Imagen y marca	Generar ventaja competitiva mediante el reconocimiento de la marca	Fortalecer el posicionamiento de la marca dentro del mercado a través de un plan de publicidad y promoción

ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS (Cont.)

Procesos	Operación	Contribuir con el medio ambiente	Mejorar las acciones de protección ambiental con políticas de mitigación.
		Mejorar los procesos de producción a través de un análisis e investigación de fallas	Aumentar eficiencia en los procesos de producción.
	Redes de cooperación	Disminuir el tiempo de entrega de los productos	Utilizar canales de distribución eficaces.
	Innovación	Renovar las técnicas de confección tradicionales	Innovar técnicas de fabricación para mantener estándares de calidad
Aprendizaje y Crecimiento	Capital Humano	Planes de incentivos	Aumentar la autoestima de los trabajadores.
	Cultura organizacional	Fortalecer una cultura organizacional que se oriente al cumplimiento de objetivos	Mejorar la cultura organizacional en un 40% con respecto a la actual.

Fuente: Confecciones Mary Sport
Elaborado por: Los Autores

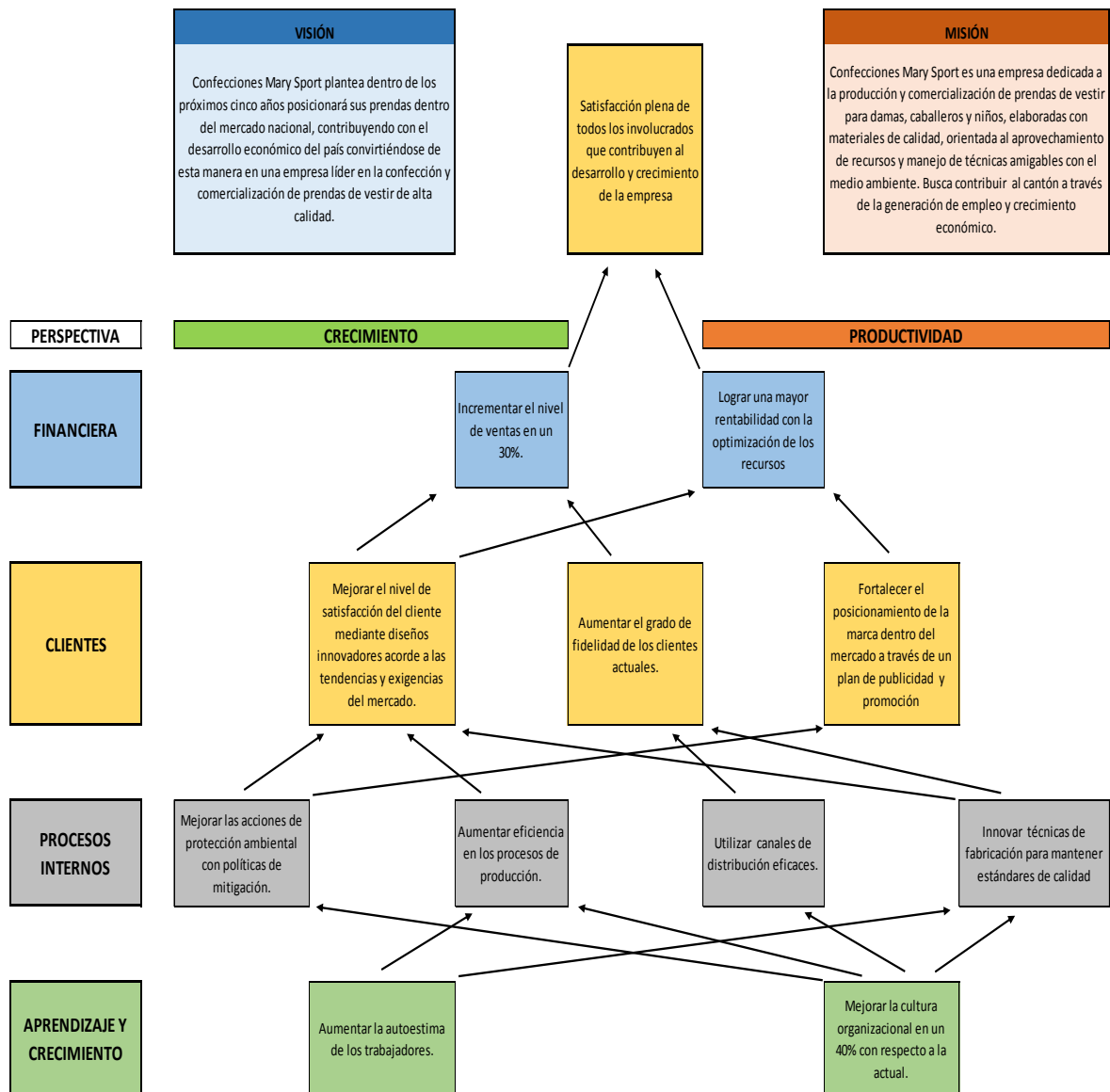
Cada perspectiva cuenta con impulsores que llevan al crecimiento y productividad, de ellos se desprende la propuesta de valor que constituye el punto de partida para la identificar lo que se quiere realizar y después reflejarlo en los objetivos estratégicos. Las propuestas planteadas se han estructurado conforme a un análisis realizado en la empresa y considerando los aspectos que presentan falencias en la operación.

Los objetivos estratégicos son aquellos que la empresa establece para seguir un rumbo orientándose a mejorar, dichos objetivos se han diseñado de forma ordenada, planificada y consciente, considerando que cada uno cuenta con un plazo para su consecución.

3.13.2 MAPA ESTRATÉGICO

El mapa estratégico consta de la distribución de los objetivos, es una explicación más gráfica para ver cómo cada objetivo nos ayuda al resultado grupal por medio de las perspectivas y de la proyección a la que se orientan.

GRÁFICO 11 MAPA ESTRATÉGICO



Fuente: Confecciones Mary Sport
Elaborado por: Los Autores

Para el cumplimiento de la estrategia de la entidad se necesita de los objetivos estratégicos, como muestra el gráfico la interacción de todos es inevitable debido a que todos se orientan a crecimiento y productividad.

En la **perspectiva financiera** de Confecciones Mary se busca la eficiencia y eficacia para optimizar sus recursos financieros, por tanto es esencial para el desarrollo de sus actividades que contribuyan al desarrollo de su estrategia competitiva.

Para toda empresa el cliente es el pilar fundamental para su existir por lo tanto es importante la relación que se mantenga con ellos. La satisfacción del cliente depende de varios factores como el precio, calidad, servicio, facilidad de entrega, entre otros que contribuyen al mejoramiento de la imagen de Confecciones Mary Sport, aplicar **la perspectiva del cliente** es trascendental para mantener conforme al cliente tanto interno que interviene en los procesos, como al externo que es la razón de ser de toda organización

Los **procesos** en Confecciones Mary Sport se establecen desde la compra de materia prima como es la tela seleccionada, tratando de evitar el desperdicio buscando optimizar sus recursos. El diseño es un proceso que requiere innovación y creatividad que lo diferencia de la competencia.

Es fundamental mantener un personal motivado y comprometido con la entidad, en busca de lograr un mejor trabajo en equipo, liderazgo. El **aprendizaje y crecimiento** a través de capacitación continua y dar a conocer a todos los niveles el plan estratégico y la implementación del Cuadro de Mando Integral como un sistema de información que permita la consecución de los objetivos y la estrategia.

3.13.3 IDENTIFICACIÓN DE INICIATIVAS E INDICADORES

Una vez establecidos los objetivos estratégicos se plantean iniciativas o proyectos que con lleven al logro de dichos objetivos y que puedan ser medibles a través de indicadores detallados de la siguiente manera:

CUADRO No 38 IDENTIFICACIÓN DE INICIATIVAS E INDICADORES

PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATÉGICO	INICIATIVAS	INDICADOR
FINANCIERA	Incrementar el nivel de ventas en un 30%.	Inversión en nuevos nichos de mercado	Presupuesto de inversión
		Convenios interempresariales a fines	Nº. Convenios
	Lograr una mayor rentabilidad con la optimización de los recursos.	Planificación y manejo óptimo de recursos	Cumplimiento del presupuesto de producción
		Reutilización de materiales	Subproductos
CLIENTE	Mejorar el nivel de satisfacción del cliente mediante diseños innovadores acorde a las tendencias y exigencias del mercado.	Buzón de reclamos	Nivel de atención de quejas
		Detección de las necesidades de diseño de prenda	Nivel de satisfacción
	Aumentar el grado de fidelidad de los clientes actuales.	Incentivos por fidelización	Índice de fidelidad de clientes
		Potenciar la comunicación	Nivel de contactos
	Fortalecer el posicionamiento de la marca dentro del mercado a través de un plan de publicidad y promoción	Publicidad y promoción	Eficiencia de los Spots publicitarios

Fuente: Confecciones Mary Sport
Elaborado por: Los Autores

IDENTIFICACIÓN DE INICIATIVAS E INDICADORES (Cont.)

PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATÉGICO	INICIATIVAS	INDICADOR
PROCESOS INTERNOS	Mejorar las acciones de protección ambiental con políticas de mitigación	Manejo de residuos	Rentabilidad en manejo de desechos
	Aumentar eficiencia en los procesos de producción.	Estandarización de los tiempos de producción	No. Productos por tiempo estándar
	Utilizar canales de distribución eficaces.	Mejorar la cobertura de canales de distribución	Tamaño de la cobertura
	Innovar técnicas de fabricación para mantener estándares de calidad	Aplicación de normas de control de calidad	Calidad del producto
		Mejorar la tecnología de la maquinaria	Reparaciones y mejoramientos
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Aumentar la autoestima de los trabajadores.	Ergonomía laboral	Índice de rendimiento por trabajador
	Mejorar la cultura organizacional en un 40% con respecto a la actual.	Trabajo consensuado	Decisiones de consenso
		Participación positiva	Nivel de participación

Fuente: Confecciones Mary Sport
Elaborado por: Los Autores

Análisis:

En Confecciones Mary Sport, por ejemplo para el cumplimiento de los objetivos de la perspectiva financiera se establece como iniciativa el invertir en nuevos nichos de mercado, este proyecto se lo realiza para lograr incrementar el nivel de ventas en un treinta por ciento. Para medir si se cumple con los objetivos y proyectos es necesario el uso de indicadores que permite visualizar el nivel de cumplimiento, en este caso necesita conocer el porcentaje de presupuesto ejecutado para conocer si la inversión se la realizó conforme a lo planificado.

3.13.4 RESUMEN DE LOS INDICADORES DE GESTIÓN

El resumen de indicadores comprende la información recopilada anteriormente en la definición de medidas, detallados de la siguiente manera:

CUADRO No 39 RESUMEN INDICADORES DE GESTIÓN

INICIATIVA	INDICADOR	DEFINICIÓN OPERACIONAL	CANTIDAD	TIPO DE MEDIDA	RESULTADO ACTUAL	TIPO DE INDICADOR				
						Eficiencia	Eficacia	Ética	Ecología	Economía
Inversión en nuevos nichos de mercado	Presupuesto de inversión	$\frac{\text{Presupuesto ejecutado}}{\text{Presupuesto planificado}}$	$\frac{11000}{12210}$	Dólares	90,09%					X
Convenios interempresariales afines	N° Convenios	$\frac{\text{Ingresos por convenios actuales}}{\text{Ingresos programados}}$	$\frac{5000}{110949}$	Dólares	4,51%	X				
Planificación y manejo óptimo de recursos	Cumplimiento del presupuesto de producción	$\frac{\text{Producción alcanzada}}{\text{Producción programada}}$	$\frac{75000}{81860}$	Dólares	91,62%		X			
Reutilización de materiales	Subproductos	$\frac{\text{Subproducto vendido}}{\text{Subproducto total}}$	$\frac{25,00}{159,08}$	Dólares	15,72%	X				
Buzón de reclamos	Nivel de atención de quejas	$\frac{\text{N° quejas atendidas}}{\text{Total de quejas recibidas}}$	$\frac{10}{15}$	Unidad	66,67%			X		
Detección de las necesidades de diseño de prenda	Nivel de satisfacción	$\frac{\text{Clientes satisfechos}}{\text{Total de clientes}}$	$\frac{10}{12}$	Unidad	83,33%		X			
Incentivos por fidelización	Índice de fidelidad de clientes	$\frac{\text{Clientes permanentes}}{\text{Clientes totales}}$	$\frac{4}{12}$	Unidad	33,33%	X	X			
Potenciar la comunicación	Nivel de contactos	$\frac{\text{Contactos recibidos}}{\text{Contactos programados}}$	$\frac{26}{31}$	Unidad	83,87%	X				
Publicidad y promoción	Eficiencia de los spots publicitarios	$\frac{\text{Spots ejecutados}}{\text{Spots planificados}}$	$\frac{3}{7}$	Unidad	42,86%	X				
Manejo de residuos	Rentabilidad en manejo de desechos	$\frac{\text{Volumen de residuos}}{\text{Volumen de producción}}$	$\frac{2,5}{880}$	Kilos de tela	99,72%				X	
Estandarización de los tiempos de producción	N° Productos por tiempo estándar	$\frac{\text{Tiempo de producción estimado}}{\text{Tiempo de producción real}}$	$\frac{160}{168}$	Horas	95,24%	X	X			
Mejorar la cobertura de canales de distribución	Tamaño de la cobertura	$\frac{\text{Canales de distribución planificados}}{\text{Canales de distribución efectivos}}$	$\frac{11}{18}$	Unidad	61,11%		X			
Aplicación de normas de control de calidad	Calidad del producto	$\frac{\text{Productos con calidad}}{\text{Total productos}}$	$\frac{3985}{4000}$	Unidad	99,63%	X				
Mejorar la tecnología de la maquinaria	Reparaciones y mejoramientos	$\frac{\text{Máquinas mejoradas}}{\text{Total máquinas}}$	$\frac{6}{10}$	Unidad	60,00%	X				
Ergonomía laboral	Índice de rendimiento por trabajador	$\frac{\text{N° prendas reales por día}}{\text{N° prendas estimadas por día}}$	$\frac{20}{25}$	Unidad	80,00%	X	X			
Trabajo consensuado	Decisiones de consenso	$\frac{\text{N° decisiones de consenso}}{\text{Total decisiones}}$	$\frac{6}{14}$	Unidad	42,86%		X			
Participación positiva	Nivel de participación	$\frac{\text{N° de participaciones}}{\text{Total eventos}}$	$\frac{5}{19}$	Unidad	26,32%	X				

Fuente: Confecciones Mary Sport
Elaborado por: Los Autores

Análisis:

Cada uno de los indicadores cuenta con aspectos a evaluarse que se toman en la definición operacional, para su cálculo se hace uso de los datos numéricos obteniendo un resultado que será analizado en la parametrización de los indicadores, considerando en que umbral se encuentra y si cumple con las metas establecidas para cada año.

3.13.5 ESTABLECIMIENTO DE LAS METAS

El detalle de las metas refleja los avances que se persiguen, es decir esta es la propuesta de cómo se debería cumplir cada uno de los proyectos de acuerdo a su porcentaje de avance, los colores rojo, amarillo y verde, señalan el peligro, la precaución y la meta respectivamente, además se identifica el área departamental que se encuentra a cargo de la ejecución de los proyectos o iniciativas planteadas.

CUADRO No 40 MATRIZ DE ESTABLECIMIENTO DE LAS METAS

	Peligro
	Precaución
	Meta

PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATÉGICO	INICIATIVAS	PLAZO	2013				2014				2015				2016				2017				RESPONSABLE
				META				META				META				META				META				
FINANCIERA	Incrementar el nivel de ventas en un 30%.	Inversión en nuevos nichos de mercado	Largo plazo	20,00%	10,00%	15,00%	20,00%	20,00%	10,00%	15,00%	20,00%	20,00%	10,00%	15,00%	20,00%	20,00%	10,00%	15,00%	20,00%	20,00%	10,00%	15,00%	20,00%	Dpto. Ventas
FINANCIERA	Incrementar el nivel de ventas en un 30%.	Convenios interempresariales afines	Largo plazo	20,00%	10,00%	15,00%	20,00%	20,00%	10,00%	15,00%	20,00%	20,00%	10,00%	15,00%	20,00%	20,00%	10,00%	15,00%	20,00%	20,00%	10,00%	15,00%	20,00%	Dpto. Ventas
FINANCIERA	Lograr una mayor rentabilidad con la optimización de los recursos	Planificación y manejo óptimo de recursos	Corto plazo	100,00%	70,00%	85,00%	100,00%																	Dpto. Producción
FINANCIERA	Lograr una mayor rentabilidad con la optimización de los recursos.	Reutilización de materiales	Corto plazo	100,00%	60,00%	75,00%	100,00%																	Dpto. Producción
CLIENTE	Mejorar el nivel de satisfacción del cliente mediante diseños innovadores acorde a las tendencias y exigencias del mercado.	Buzón de reclamos	Corto plazo	100,00%	60,00%	75,00%	100,00%																	Atención al cliente
CLIENTE	Mejorar el nivel de satisfacción del cliente mediante diseños innovadores acorde a las tendencias y exigencias del mercado.	Detección de las necesidades de diseño de prenda	Mediano plazo	33,00%	17,00%	23,00%	33,00%	33,00%	17,00%	23,00%	33,00%	34,00%	17,00%	23,00%	34,00%									Dpto. Diseño
CLIENTE	Aumentar el grado de fidelidad de los clientes actuales.	Incentivos por fidelización	Mediano plazo	33,00%	17,00%	23,00%	33,00%	33,00%	17,00%	23,00%	33,00%	34,00%	17,00%	23,00%	34,00%									Dpto. Ventas
CLIENTE	Aumentar el grado de fidelidad de los clientes actuales.	Potenciar la comunicación	Mediano plazo	33,00%	17,00%	23,00%	33,00%	33,00%	17,00%	23,00%	33,00%	34,00%	17,00%	23,00%	34,00%									Dpto. Ventas
CLIENTE	Fortalecer el posicionamiento de la marca dentro del mercado a través de un plan de publicidad y promoción	Publicidad y promoción	Mediano plazo	33,00%	17,00%	23,00%	33,00%	33,00%	17,00%	23,00%	33,00%	34,00%	17,00%	23,00%	34,00%									Dpto. Marketing

Fuente: Confecciones Mary Sport
Elaborado por: Los Autores

MATRIZ DE ESTABLECIMIENTO DE LAS METAS (Cont.)

PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATÉGICO	INICIATIVAS	PLAZO	2013				2014				2015				2016				2017				RESPONSABLE	
				META				META				META				META				META					
PROCESOS INTERNOS	Mejorar las acciones de protección ambiental con políticas de mitigación.	Manejo de residuos	Corto plazo	100,00%	60,00%	75,00%	100,00%																		Dpto. Producción
PROCESOS INTERNOS	Aumentar eficiencia en los procesos de producción.	Estandarización de los tiempos de producción	Mediano plazo	33,00%	17,00%	23,00%	33,00%	33,00%	17,00%	23,00%	33,00%	34,00%	17,00%	23,00%	34,00%										Dpto. Producción
PROCESOS INTERNOS	Utilizar canales de distribución eficaces.	Mejorar la cobertura de canales de distribución	Mediano plazo	33,00%	17,00%	23,00%	33,00%	33,00%	17,00%	23,00%	33,00%	34,00%	17,00%	23,00%	34,00%										Dpto. Distribución
PROCESOS INTERNOS	Innovar técnicas de fabricación para mantener estándares de calidad	Aplicación de normas de control de calidad	Largo plazo	20,00%	10,00%	15,00%	20,00%	20,00%	10,00%	15,00%	20,00%	20,00%	10,00%	15,00%	20,00%	20,00%	10,00%	15,00%	20,00%	20,00%	10,00%	15,00%	20,00%		Dpto. Producción
PROCESOS INTERNOS	Innovar técnicas de fabricación para mantener estándares de calidad	Mejorar la tecnología de la maquinaria	Largo plazo	20,00%	10,00%	15,00%	20,00%	20,00%	10,00%	15,00%	20,00%	20,00%	10,00%	15,00%	20,00%	20,00%	10,00%	15,00%	20,00%	20,00%	10,00%	15,00%	20,00%		Dpto. Producción
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Aumentar la autoestima de los trabajadores.	Ergonomía laboral	Mediano plazo	33,00%	17,00%	23,00%	33,00%	33,00%	17,00%	23,00%	33,00%	34,00%	17,00%	23,00%	34,00%										Gerencia
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Mejorar la cultura organizacional en un 40% con respecto a la actual.	Trabajo consensuado	Mediano plazo	33,00%	17,00%	23,00%	33,00%	33,00%	17,00%	23,00%	33,00%	34,00%	17,00%	23,00%	34,00%										Gerencia
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Mejorar la cultura organizacional en un 40% con respecto a la actual.	Participación positiva	Mediano plazo	33,00%	17,00%	23,00%	33,00%	33,00%	17,00%	23,00%	33,00%	34,00%	17,00%	23,00%	34,00%										Gerencia

Fuente: Confecciones Mary Sport

Elaborado por: Los Autores

Análisis:

El establecer metas para los objetivos y proyectos permite controlar si se cumple o no con lo previsto, para este caso el porcentaje de las metas se toma en cuenta en función del plazo de cada iniciativa. Por ejemplo para incrementar el nivel de ventas se requiere invertir en nuevos mercados, es un objetivo que no se puede alcanzar al corto plazo considerando que la competencia es significativa, por ello se espera lograr un veinte por ciento de crecimiento en cada año.

3.13.6 CUMPLIMIENTO DE METAS

El cumplimiento de metas refleja los avances que se han realizado, mientras el detalle de las metas es una planificación de cómo se pronostican el cumplimiento de objetivos, por ello los valores del primer año reflejan el avance de la empresa durante dicho periodo, esos porcentajes contribuirán posteriormente en la parametrización para que mediante la semaforización se pueda evaluar de manera más dinámica.

CUADRO No 41 CUMPLIMIENTO DE METAS

PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATÉGICO	INICIATIVAS	PLAZO	2013		
				META	ALCANZADO	RESULTADO ACTUAL
FINANCIERA	Incrementar el nivel de ventas en un 30%.	Inversión en nuevos nichos de mercado	Largo plazo	20,00%	18,02%	90,09%
FINANCIERA	Incrementar el nivel de ventas en un 30%.	Convenios interempresariales afines	Largo plazo	20,00%	0,90%	4,51%
FINANCIERA	Lograr una mayor rentabilidad con la optimización de los recursos	Planificación y manejo óptimo de recursos	Corto plazo	100,00%	91,62%	91,62%
FINANCIERA	Lograr una mayor rentabilidad con la optimización de los recursos.	Reutilización de materiales	Corto plazo	100,00%	15,72%	15,72%
CLIENTE	Mejorar el nivel de satisfacción del cliente mediante diseños innovadores acorde a las tendencias y exigencias del mercado.	Buzón de reclamos	Corto plazo	100,00%	66,67%	66,67%
CLIENTE	Mejorar el nivel de satisfacción del cliente mediante diseños innovadores acorde a las tendencias y exigencias del mercado.	Detección de las necesidades de diseño de prenda	Mediano plazo	33,00%	27,50%	83,33%
CLIENTE	Aumentar el grado de fidelidad de los clientes actuales.	Incentivos por fidelización	Mediano plazo	33,00%	11,00%	33,33%
CLIENTE	Aumentar el grado de fidelidad de los clientes actuales.	Potenciar la comunicación	Mediano plazo	33,00%	27,68%	83,87%
CLIENTE	Fortalecer el posicionamiento de la marca dentro del mercado a través de un plan de publicidad y promoción	Publicidad y promoción	Mediano plazo	33,00%	14,14%	42,86%
PROCESOS INTERNOS	Mejorar las acciones de protección ambiental con políticas de mitigación.	Manejo de residuos	Corto plazo	100,00%	99,72%	99,72%
PROCESOS INTERNOS	Aumentar eficiencia en los procesos de producción.	Estandarización de los tiempos de producción	Mediano plazo	33,00%	31,43%	95,24%
PROCESOS INTERNOS	Utilizar canales de distribución eficaces.	Mejorar la cobertura de canales de distribución	Mediano plazo	33,00%	20,17%	61,11%
PROCESOS INTERNOS	Innovar técnicas de fabricación para mantener estándares de calidad	Aplicación de normas de control de calidad	Largo plazo	20,00%	19,93%	99,63%
PROCESOS INTERNOS	Innovar técnicas de fabricación para mantener estándares de calidad	Mejorar la tecnología de la maquinaria	Largo plazo	20,00%	12,00%	60,00%
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Aumentar la autoestima de los trabajadores.	Ergonomía laboral	Mediano plazo	33,00%	26,40%	80,00%
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Mejorar la cultura organizacional en un 40% con respecto a la actual.	Trabajo consensuado	Mediano plazo	33,00%	14,14%	42,86%
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Mejorar la cultura organizacional en un 40% con respecto a la actual.	Participación positiva	Mediano plazo	33,00%	8,68%	26,32%

Fuente: Confecciones Mary Sport
Elaborado por: Los Autores

Análisis:

El cumplimiento de metas para los objetivos de corto está sobre el cien por ciento, mientras que para los de mediano y largo plazo está en porcentaje proporcional en función del tiempo para su cumplimiento. Por ejemplo para el caso de invertir en nuevos nichos de mercado se considera el largo plazo, teniendo como meta para el primer año un veinte por ciento si se cumple con lo previsto se considera que se logró el cien del primer año.

3.13.7 PARAMETRIZACIÓN DE LOS INDICADORES

Para medir las iniciativas es necesario contar con indicadores que sean medibles y cumplan parámetros como: eficiencia, eficacia, ética, ecología y economía, con la finalidad de mejorar la productividad de la empresa. Se establece umbrales de cumplimiento que sirven como referencia, por lo tanto el resultado actual indica en qué nivel se encuentra.

CUADRO No 42 MATRIZ DE PARAMETRIZACIÓN DE INDICADORES

PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATÉGICO	INICIATIVAS	INDICADOR	TIPO DE INDICADOR					UMBRAL			RESULTADO ACTUAL
				EFICIENCIA	EFICACIA	ÉTICA	ECOLOGÍA	ECONOMÍA	PELIGRO	PRECAUCIÓN	META	
FINANCIERA	Incrementar el nivel de ventas en un 30%.	Inversión en nuevos nichos de mercado	Presupuesto de inversión					X	60%	80%	100%	90,09%
FINANCIERA	Incrementar el nivel de ventas en un 30%.	Convenios interempresariales afines	N° Convenios	X					70%	85%	100%	4,51%
FINANCIERA	Lograr una mayor rentabilidad con la optimización de los recursos	Planificación y manejo óptimo de recursos	Cumplimiento del presupuesto de producción		X				70%	85%	100%	91,62%
FINANCIERA	Lograr una mayor rentabilidad con la optimización de los recursos.	Reutilización de materiales	Subproductos	X					60%	75%	100%	15,72%
CLIENTES	Mejorar el nivel de satisfacción del cliente mediante diseños innovadores acorde a las tendencias y exigencias del mercado.	Buzón de reclamos	Nivel de atención de quejas			X			60%	75%	100%	66,67%
CLIENTES	Mejorar el nivel de satisfacción del cliente mediante diseños innovadores acorde a las tendencias y exigencias del mercado.	Detección de las necesidades de diseño de prenda	Nivel de satisfacción		X				70%	85%	100%	83,33%
CLIENTES	Aumentar el grado de fidelidad de los clientes actuales.	Incentivos por fidelización	Índice de fidelidad de clientes		X	X			70%	85%	100%	33,33%
CLIENTES	Aumentar el grado de fidelidad de los clientes actuales.	Potenciar la comunicación	Nivel de contactos	X					60%	80%	100%	83,87%
CLIENTES	Fortalecer el posicionamiento de la marca dentro del mercado a través de un plan de publicidad y promoción	Publicidad y promoción	Eficiencia de los spots publicitarios	X					60%	80%	100%	42,86%

Fuente: Confecciones Mary Sport
Elaborado por: Los Autores

MATRIZ DE PARAMETRIZACIÓN DE INDICADORES (Cont.)

PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATÉGICO	INICIATIVAS	INDICADOR	TIPO DE INDICADOR					UMBRAL			RESULTADO O ACTUAL
				EFICIENCIA	EFICACIA	ÉTICA	ECOLOGÍA	ECONOMÍA	PELIGRO	PRECAUCIÓN	META	
PROCESOS INTERNOS	Mejorar las acciones de protección ambiental con políticas de mitigación.	Manejo de residuos	Rentabilidad en manejo de desechos				X		60%	75%	100%	99,72%
PROCESOS INTERNOS	Aumentar eficiencia en los procesos de producción.	Estandarización de los tiempos de producción	N° Productos por tiempo estándar	X	X				60%	70%	100%	95,24%
PROCESOS INTERNOS	Utilizar canales de distribución eficaces.	Mejorar la cobertura de canales de distribución	Tamaño de la cobertura		X				70%	85%	100%	61,11%
PROCESOS INTERNOS	Innovar técnicas de fabricación para mantener estándares de calidad	Aplicación de normas de control de calidad	Calidad del producto	X					60%	80%	100%	99,63%
PROCESOS INTERNOS	Innovar técnicas de fabricación para mantener estándares de calidad	Mejorar la tecnología de la maquinaria	Reparaciones y mejoramientos	X					60%	80%	100%	60,00%
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Aumentar la autoestima de los trabajadores.	Ergonomía laboral	Índice de rendimiento por trabajador	X	X				70%	85%	100%	80,00%
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Mejorar la cultura organizacional en un 40% con respecto a la actual.	Trabajo consensuado	Decisiones de consenso		X				70%	85%	100%	42,86%
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Mejorar la cultura organizacional en un 40% con respecto a la actual.	Participación positiva	Nivel de participación	X					70%	85%	100%	26,32%

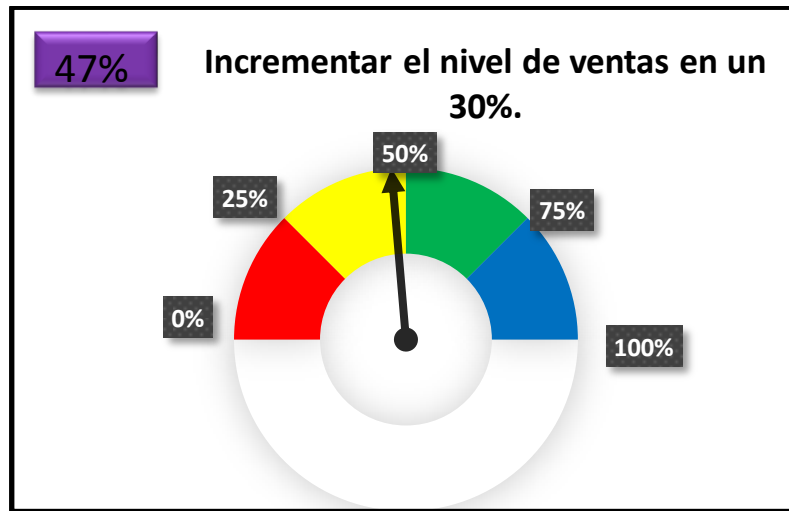
Fuente: Confecciones Mary Sport

Elaborado por: Los Autores

Análisis: La parametrización permite ubicar al resultado actual obtenido dentro de los umbrales establecidos para cada indicador, por ejemplo en el primer objetivo el presupuesto de inversión se ha ejecutado en un 43%, que está dentro del área de peligro por tal motivo el color que corresponde es el rojo, por ello se debe realizar un análisis del porque no se cumplió.

- ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS ACTUALES

GRÁFICO 12 RESULTADO OBJETIVO No. 1

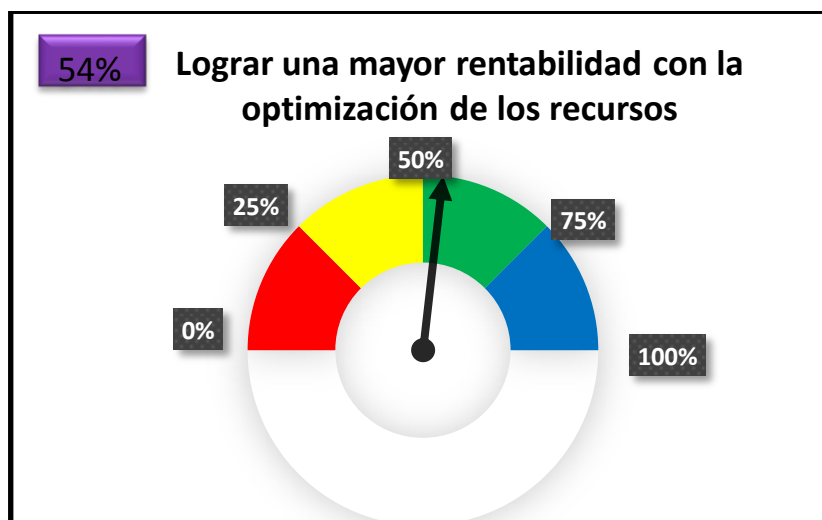


Fuente: Confecciones Mary Sport

Elaborado por: Los Autores

Análisis: El porcentaje de cumplimiento del indicador muestra que, los proyectos encaminados para la realización de este objetivo están siendo ejecutados de manera correcta, en forma que se presencia un resultado muy favorable para la empresa por el progreso económico que surge y se muestra con muy buenos resultados de acuerdo a lo planificado

GRÁFICO 13 RESULTADO OBJETIVO No. 2

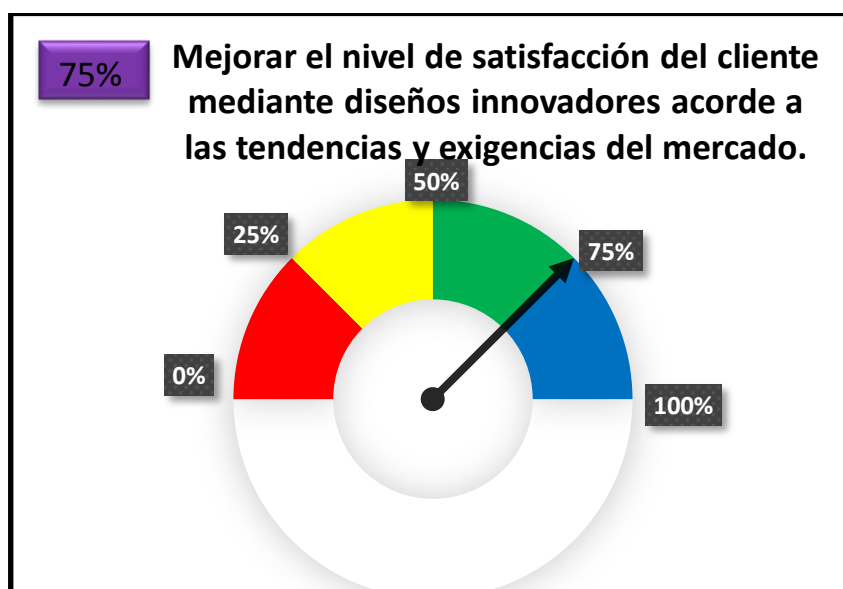


Fuente: Confecciones Mary Sport

Elaborado por: Los Autores

Análisis: La optimización de los recursos es algo que pretende todo tipo de empresa, con la finalidad de aprovechar al máximo cada uno de los recursos materiales, el talento humano y los aspectos financieros que maneja, este objetivo fue planificado con la intención de identificar como se logra el mejor uso de los recursos al momento de producir las prendas. El indicador refleja un nivel intermedio lo que manifiesta una optimización adecuada.

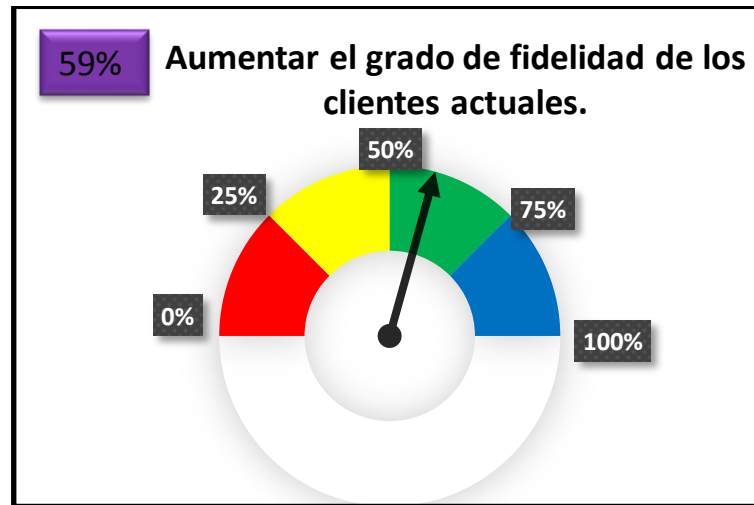
GRÁFICO 14 RESULTADO OBJETIVO No. 3



Fuente: Confecciones Mary Sport
Elaborado por: Los Autores

Análisis: El mercado es un factor de cambio constante, cuando se busca la inclusión o retención de clientes para la empresa, hay que considerar mucho este indicador debido a su nivel de importancia, es decir la investigación continua en nuevas tendencias, y cómo se puede difundir estas modas en los compradores; así el indicador del nivel de satisfacción para este caso se identifica que a la empresa le hace falta crecer dentro de la unidad de socialización, recepción y pronta solución con las falencias presentadas en el entorno directamente relacionado con el cliente.

GRÁFICO 15 RESULTADO OBJETIVO No. 4

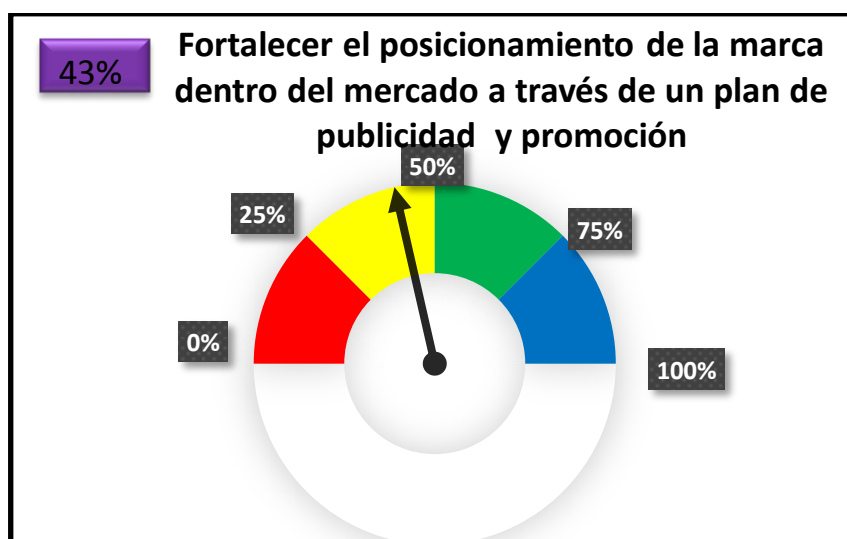


Fuente: Confecciones Mary Sport

Elaborado por: Los Autores

Análisis: Conjuntamente como el indicador anterior este instrumento de representación de datos va muy directamente relacionado con los problemas que se maneja para conseguir que un cliente se sienta conforme con lo que recibe de la empresa, es así que este indicador muestra que la fidelidad de los clientes es moderada, pues se conserva más de la mitad con una fidelidad hacia el negocio, indicador que debe procurar ir en aumento en los próximos períodos.

GRÁFICO 16 RESULTADO OBJETIVO No. 5



Fuente: Confecciones Mary Sport

Elaborado por: Los Autores

El desarrollo de estrategias publicitarias contribuyen a la captación de un mercado más amplio y en específico logra atraer clientes, es un reto muy complicado para la empresa, y como el indicador lo refleja al momento no se cuenta con mucha acogida por parte de la publicidad como una estrategia para aumentar el número de clientes hacia el negocio, a pesar de que el nivel reflejado por el indicado no es malo, tampoco es lo suficientemente satisfactorio.

GRÁFICO 17 RESULTADO OBJETIVO No. 6



Fuente: Confecciones Mary Sport

Elaborado por: Los Autores

Análisis: Considerar el medio ambiente más que una política una práctica social con la cual debe relacionarse directamente las actividades desarrolladas por la empresa es un reto diario y de alto nivel de importancia, el gráfico refleja que existe una conciencia ambiental muy alta dentro de la empresa, y que surge por medio de la función de concientización de los mismos trabajadores al momento de realizar sus actividades correspondientes y aplicando las normativas que la empresa establece para el desarrollo de sus funciones.

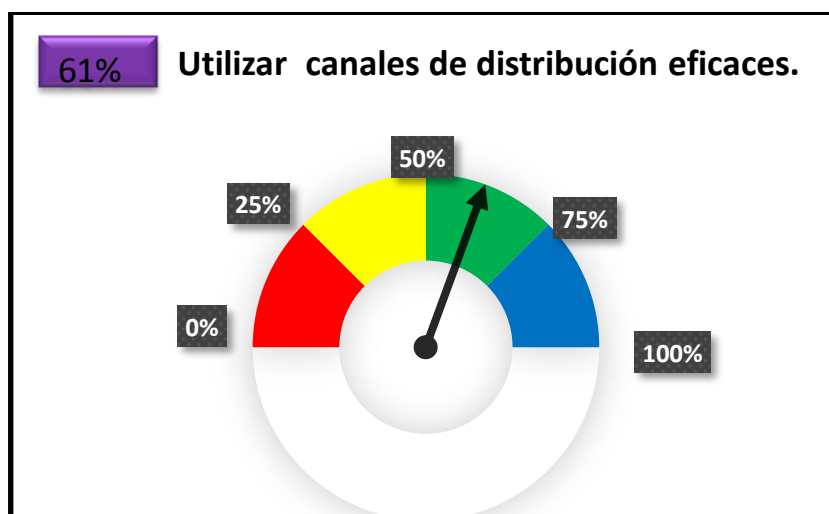
GRÁFICO 18 RESULTADO OBJETIVO No. 7



Fuente: Confecciones Mary Sport
Elaborado por: Los Autores

Análisis: El proceso de producción resulta el más importante dentro de la parte operativa de la entidad, esto va directamente relacionado con su actividad, por ello el presente indicador refleja que los procesos están funcionando casi al cien por ciento de su capacidad, y que aún existen situaciones que ocasionan que los niveles de eficiencia en esta área reduzcan, sin embargo pueden ser oportunamente contrarrestados.

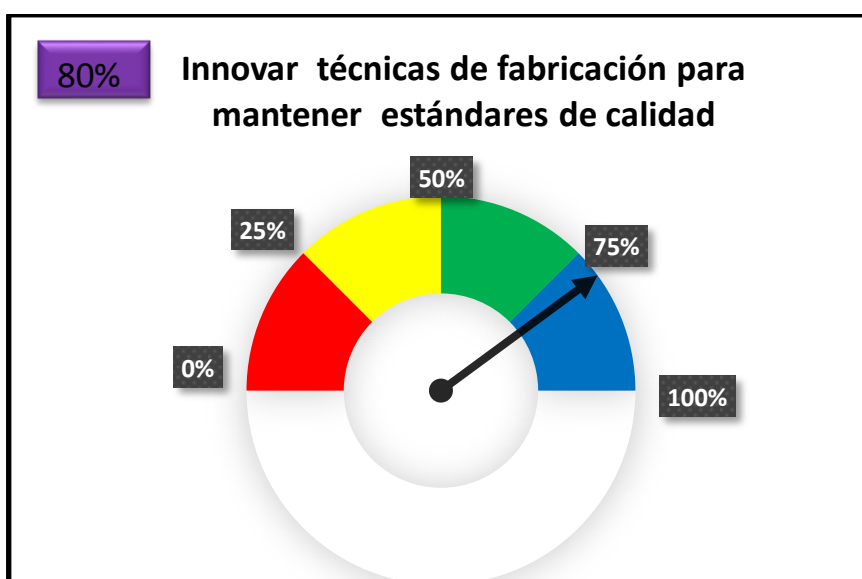
GRÁFICO 19 RESULTADO OBJETIVO No. 8



Fuente: Confecciones Mary Sport
Elaborado por: Los Autores

Análisis: Los medios utilizados para la distribución de la mercadería cuentan con las respectivas medidas de seguridad, sin embargo los tiempos de distribución todavía necesitan reajustes de acuerdo a factores externos que interrumpen con la correcta comercialización de las prendas y ocasionan demoras, además un reflejo inmediato es la falta de cobertura en posibles puntos para abastecer, por tales razones el indicador no cumple con la totalidad de su satisfacción.

GRÁFICO 20 RESULTADO OBJETIVO No. 9

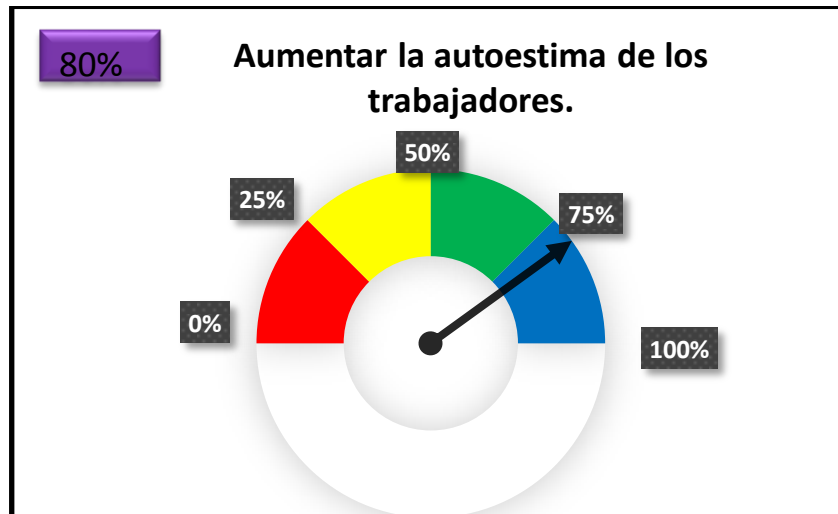


Fuente: Confecciones Mary Sport

Elaborado por: Los Autores

Análisis: A través de los años la confección ha venido presentando muchas variantes de acuerdo a sus modalidades para la elaboración, por ello no se cuenta con un área especializada que contribuya a el avance en las técnicas de costura, sin embargo la calidad de los productos muestra un gran nivel de aceptación dentro de la población consumista, lo que propone mejorar las técnicas sin cambiar la calidad.

GRÁFICO 21 RESULTADO OBJETIVO No. 10



Fuente: Confecciones Mary Sport
Elaborado por: Los Autores

Análisis: Un trabajador satisfecho es una garantía para la ejecución de las actividades con empeño, responsabilidad, y crecimiento, estas características conjuntamente con el ánimo que los empleados respondan al momento del desarrollo de sus actividades, sin descuidar de forma oportuna que la fatiga y el nivel de cansancio de los trabajadores que se produce durante el día, y el cansancio en será reflejada por el tiempo de su confección y la calidad de las prendas seleccionadas.

GRÁFICO 22 RESULTADO OBJETIVO No. 11



Fuente: Confecciones Mary Sport
Elaborado por: Los Autores

Análisis: El índice que refleja los resultados de los objetivos, muestra que aunque el porcentaje es alto para lo que se pretende alcanzar en el período no se alcanza el 40% de una buena cultura organizacional, debido a esto se debe promulgar mejores formas de control, de calidad, y de comunicación y supervisión para que se considere la alternativa de la generación de manuales de control que sirvan para disminuir los índices de fracaso y aumente los índices de cumplimiento por objetivo.

3.13.8 PRIORIZACIÓN DE PROYECTOS

En la priorización se asignan valores a cada proyecto dependiendo del impacto, de la siguiente manera:

CUADRO No 43 MATRIZ DE PRIORIZACIÓN DE PROYECTOS

<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin-bottom: 5px;"> Impacto Alto = 5 Impacto Medio = 3 Impacto Bajo = 1 </div> Perspectivas Objetivos Estratégicos		PROYECTOS																
		Inversión en nuevos nichos de mercado	Convenios interempresariales	Planificación y manejo óptimo de recursos	Reutilización de materiales	Buzón de reclamos	Detección de las necesidades de diseño de prenda	Incentivos por fidelización	Potenciar la comunicación	Publicidad y promoción	Manejo de residuos	Estandarización de los tiempos de producción	Mejorar la cobertura de canales de distribución	Aplicación de normas de control de calidad	Mejorar la tecnología de la maquinaria	Ergonomía laboral	Trabajo consensuado	Participación positiva
FINANCIERA	Incrementar el nivel de ventas en un 30%.	5	5	3	3	1	3	1	1	5	1	1	1	3	3	1	1	1
FINANCIERA	Lograr una mayor rentabilidad con la optimización de los recursos	1	3	5	5	1	3	1	1	1	3	3	1	3	3	1	1	1
CLIENTES	Mejorar el nivel de satisfacción del cliente mediante diseños innovadores acorde a las tendencias y exigencias del mercado.	3	3	1	1	5	5	3	1	3	1	1	1	5	1	1	1	1
CLIENTES	Aumentar el grado de fidelidad de los clientes actuales.	1	1	1	1	5	3	5	5	3	1	1	3	3	1	1	1	1
CLIENTES	Fortalecer el posicionamiento de la marca dentro del mercado a través de un plan de publicidad y promoción	3	3	1	1	3	5	5	3	5	1	3	3	1	1	1	3	3
PROCESOS INTERNOS	Mejorar las acciones de protección ambiental con políticas de mitigación.	1	1	3	5	1	1	1	1	1	5	1	1	3	3	1	3	3
PROCESOS INTERNOS	Aumentar eficiencia en los procesos de producción.	1	1	5	5	1	1	3	1	1	3	5	3	3	5	5	5	3
PROCESOS INTERNOS	Utilizar canales de distribución eficaces.	1	3	3	1	3	1	1	3	1	1	3	5	1	1	1	1	1
PROCESOS INTERNOS	Innovar técnicas de fabricación para mantener estándares de calidad	3	3	3	3	1	1	1	1	1	1	3	1	5	3	1	1	1
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Aumentar la autoestima de los trabajadores.	1	1	1	1	1	1	1	3	1	1	1	1	1	1	5	5	3
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Mejorar la cultura organizacional en un 40% con respecto a la actual.	3	3	3	1	3	1	1	3	3	3	3	1	1	3	5	5	5
TOTAL		23	27	29	27	25	25	23	23	25	21	25	21	29	25	23	27	23
PRIORIDAD			27	29	27	25	25			25		25		29	25		27	

Fuente: Confecciones Mary Sport

Elaborado por: Los Autores

Análisis:

En la matriz se valora a cada objetivo en relación a los proyectos tomando en cuenta el nivel de impacto. Una vez establecido valores se suma cada proyecto para ser priorizados tomando en cuenta los que tienen mayor valor, en este caso tiene mayor peso la iniciativa de la planificación de la producción considerándose que tiene influencia en la mayoría de objetivos estratégicos.

3.13.9 PLAN OPERATIVO ANUAL

El plan operativo anual describe de manera monetaria los recursos económicos que se necesitan para alcanzar cada objetivo planificado, se identifica el departamento y objetivo estratégico que le corresponde a cada uno, se detalla dentro de cada proyecto las actividades requeridas para que la iniciativa se llegue a ejecutar.

CUADRO No 44 PLAN OPERATIVO ANUAL 2013

GERENCIA									
OBJETIVO ESTRATÉGICO	PERSPECTIVA	APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO			Mínimo	Estándar	Máximo		
	PROYECTO	Trabajo consensuado			70,00%	85,00%	100,00%		
Mejorar la cultura organizacional en un 40% con respecto a la actual.	ACTIVIDADES		CANT	V. UNITARIO	TOTAL	RESPONSABLE	INDICADOR	OBSERVACIÓN	
	Análisis de las necesidades de la empresa			\$ 15,00	\$ 15,00	Gerente	Decisiones de consenso	Consiste en un estudio interno acerca del manejo y utilización de los recursos.	
	Recepción de ideas, sugerencias y demás aportes para mejorar el trabajo diario.			\$ 0,00	\$ 0,00			Valorar los aportes que brindan cada uno de los asistentes.	
	Aplicación de actividades grupales.			\$ 25,00	\$ 25,00			Reuniones cuya finalidad es fortalecer el ambiente laboral.	
	Construcción de herramientas adecuadas para la información de las necesidades de cada área.			\$ 30,00	\$ 30,00			Diseño de fichas, informes, entre otros, que permitan una comunicación adecuada.	
	TOTAL			\$ 70,00	\$ 70,00				
		PROYECTO	Participación positiva			Mínimo	Estándar	Máximo	
						70,00%	85,00%	100,00%	
		ACTIVIDADES		CANT	V. UNITARIO	TOTAL	RESPONSABLE	INDICADOR	OBSERVACIÓN
		Identificación de los problemas de la empresa.			\$ 30,00	\$ 30,00	Gerente	Nivel de participación	Buscar las falencias internas en los distintos procesos de producción, administración, contables y otros.
		Búsqueda de sistemas adaptables a las necesidades.			\$ 0,00	\$ 0,00			Evaluar las formas de direccionamiento de la administración.
		Actividades de inclusión y esparcimiento con todos los miembros de la empresa.			\$ 700,00	\$ 700,00			Diversas actividades y eventos en el año que motiven a los involucrados a más participación en la empresa.
		Evaluación de los niveles de participación de los miembros de la entidad.			\$ 520,00	\$ 520,00			Resultados de la influencia de las actividades en cada uno de los participantes.
		TOTAL			\$ 1.250,00	\$ 1.250,00			

Fuente: Confecciones Mary Sport

Elaborado por: Los Autores

PLAN OPERATIVO ANUAL 2013 (Cont.)

PRODUCCIÓN									
OBJETIVO	PERSPECTIVA	FINANCIERA			Mínimo	Estándar	Máximo		
ESTRATÉGICO	PROYECTO	Planificación y manejo óptimo de recursos			70,00%	85,00%	100,00%		
	ACTIVIDADES	CANT	V. UNITARIO	TOTAL	RESPONSABLE	INDICADOR	OBSERVACIÓN		
Lograr una mayor rentabilidad con la optimización de los recursos.	Fijar niveles de producción estándar		\$ 200,00	\$ 200,00	Producción	Cumplimiento del presupuesto de producción	Estudio y aplicación de niveles de acuerdo a la capacidad de producción de la empresa.		
	Instalar un plan de costos.		\$ 300,00	\$ 300,00			Un sistema de costos que permita conocer con exactitud el gasto en la producción.		
	Elaborar un rango de cumplimiento de actividades.		\$ 250,00	\$ 250,00			Un diseño estándar que permita controlar los avances que se ejecuten diariamente.		
	Estructurar una proyección de ventas.		\$ 100,00	\$ 100,00			Elaborar un informe estimativo de las ventas para el año que permita planificar la producción.		
	Establecimiento y propagación de un plan de acción.		\$ 180,00	\$ 180,00			Documento que muestre el seguimiento de actividades y como hacerlas para optimizar recursos.		
	TOTAL			\$ 1.030,00			\$ 1.030,00		
	PROYECTO	Reutilización de materiales			Mínimo	Estándar	Máximo		
					60,00%	75,00%	100,00%		
	ACTIVIDADES	CANT	V. UNITARIO	TOTAL	RESPONSABLE	INDICADOR	OBSERVACIÓN		
	Plan para prevenir el desperdicio innecesario.		\$ 100,00	\$ 100,00	Producción	Subproductos	Un contingente que ayude a optimizar la utilización de la materia prima de la forma mas adecuada.		
	Capacitación a los empleados.		\$ 170,00	\$ 170,00			Instrucciones impartidas a los trabajadores para que se lleven a cabo en casos fortuitos.		
	TOTAL			\$ 270,00			\$ 270,00		
OBJETIVO	PERSPECTIVA	PROCESOS INTERNOS			Mínimo	Estándar	Máximo		
ESTRATÉGICO	PROYECTO	Manejo de residuos			60,00%	75,00%	100,00%		
	ACTIVIDADES	CANT	V. UNITARIO	TOTAL	RESPONSABLE	INDICADOR	OBSERVACIÓN		
Mejorar las acciones de protección ambiental con políticas de mitigación	Investigación sobre manejo de residuos		\$ 200,00	\$ 200,00	Producción	Rentabilidad en manejo de desechos	Analizar los niveles de impacto ambiental generados.		
	Capacitación a los trabajadores sobre el manejo de residuos		\$ 500,00	\$ 500,00			Brindar las guías necesarias para un mayor conocimiento sobre el manejo de residuos		
	Establecer un responsable para la venta de los desechos	1	\$ 300,00	\$ 300,00			Establecer una persona apropiada para manejar la venta de los desechos de forma correcta.		
	Generar alternativas de mejora.		\$ 220,00	\$ 220,00			Recomendaciones que permitan mejorar la producción y reducir el nivel de impacto ambiental.		
	TOTAL			\$ 1.220,00			\$ 1.220,00		
OBJETIVO	PERSPECTIVA	PROCESOS INTERNOS			Mínimo	Estándar	Máximo		
ESTRATÉGICO	PROYECTO	Estandarización de los tiempos de producción			60,00%	70,00%	100,00%		
	ACTIVIDADES	CANT	V. UNITARIO	TOTAL	RESPONSABLE	INDICADOR	OBSERVACIÓN		
Aumentar eficiencia en los procesos de producción.	Registro de procesos satisfactorios.		\$ 30,00	\$ 30,00	Producción	Nº Productos por tiempo estándar	Evaluación que reporte el éxito en los procesos y los avances que se producen.		
	Análisis de tiempo en cada proceso.		\$ 0,00	\$ 0,00			Determinar los niveles de eficiencia que se estan trabajando y analizar las posibles mejoras		
	Registro de procesos fallidos y causas.		\$ 20,00	\$ 20,00			Análisis de los problemas por los cuales se han presentado inconsistencias en la producción.		
	TOTAL			\$ 50,00			\$ 50,00		

Fuente: Confecciones Mary Sport
Elaborado por: Los Autores

PLAN OPERATIVO ANUAL 2013 (Cont.)

PRODUCCIÓN								
OBJETIVO	PERSPECTIVA	PROCESOS INTERNOS			Mínimo	Estándar	Máximo	
ESTRATÉGICO	PROYECTO	Mejorar la cobertura de canales de distribución			70,00%	85,00%	100,00%	
Utilizar canales de distribución eficaces.	ACTIVIDADES		CANT	V. UNITARIO	TOTAL	RESPONSABLE	INDICADOR	OBSERVACIÓN
	Análisis de cobertura de los canales de distribución			\$ 0,00	\$ 0,00	Producción	Tamaño de la cobertura	Estructura de nuevas alternativas para la venta de las prendas.
	Medios de distribución adecuados.			\$ 0,00	\$ 0,00			Consistencia y validez de los recursos utilizados en la repartición del producto a los clientes.
	Seguridad apropiada para la mercadería.			\$ 160,00	\$ 160,00			Verificación de los lugares de almacenamiento y medios de distribución adecuados.
TOTAL			\$ 160,00	\$ 160,00				
OBJETIVO	PERSPECTIVA	PROCESOS INTERNOS			Mínimo	Estándar	Máximo	
ESTRATÉGICO	PROYECTO	Aplicación de normas de control de calidad			60,00%	80,00%	100,00%	
Innovar técnicas de fabricación para mantener estándares de calidad	ACTIVIDADES		CANT	V. UNITARIO	TOTAL	RESPONSABLE	INDICADOR	OBSERVACIÓN
	Contratar profesionales expertos.			\$ 400,00	\$ 400,00	Producción	Niveles de producción	Que brinden instrucción y formación al personal para mejorar la confección.
	Impartir capacitación a los trabajadores.			\$ 100,00	\$ 100,00			Número de capacitaciones que se planifican impartir sobre este aspecto de la confección.
	Evaluar los resultados.			\$ 0,00	\$ 0,00			Evaluación práctica que permita verificar los resultados de las capacitaciones.
TOTAL			\$ 500,00	\$ 500,00				
OBJETIVO	PERSPECTIVA	PROCESOS INTERNOS			Mínimo	Estándar	Máximo	
ESTRATÉGICO	PROYECTO	Mejorar la tecnología de la maquinaria			60,00%	80,00%	100,00%	
Innovar técnicas de fabricación para mantener estándares de calidad	ACTIVIDADES		CANT	V. UNITARIO	TOTAL	RESPONSABLE	INDICADOR	OBSERVACIÓN
	Averiguar las nuevas ofertas del mercado tecnológico.			\$ 50,00	\$ 50,00	Producción	Niveles de producción	Buscar maquinaria o accesorios de acuerdo a las necesidades de producción de la empresa.
	Examinar y evaluar cotizaciones.			\$ 0,00	\$ 0,00			Encontrar la mejor alternativa para invertir en la maquinaria requerida.
	Seleccionar las maquinarias de acuerdo a las necesidades.			\$ 0,00	\$ 0,00			Tomar la decisión de compra de la maquinaria necesitada.
	Realizar las mejoras en la maquinaria			\$ 5.000,00	\$ 5.000,00			Desembolsar los fondos necesarios y adquirir las partes y piezas necesarias.
TOTAL			\$ 5.050,00	\$ 5.050,00				

Fuente: Confecciones Mary Sport

Elaborado por: Los Autores

PLAN OPERATIVO ANUAL 2013 (Cont.)

VENTAS								
OBJETIVO ESTRATÉGICO	PERSPECTIVA PROYECTO	FINANCIERA			Mínimo	Estándar	Máximo	
		Inversión en nuevos nichos de mercado			60,00%	80,00%	100,00%	
Incrementar el nivel de ventas en un 30%.	ACTIVIDADES	CANT	V. UNITARIO	TOTAL	RESPONSABLE	INDICADOR	OBSERVACIÓN	
	Estudios de mercado.		\$ 1.210,00	\$ 1.210,00	Ventas	Presupuesto de inversión	Información que permita ver lugares estratégicos para establecer puntos de venta.	
	Definición de nuevos puntos de venta.		\$ 10.000,00	\$ 10.000,00			Arrendamiento de locales comerciales en los segmentos seleccionados según el estudio.	
	Elaboración y consolidación de un plan de acción.		\$ 1.000,00	\$ 1.000,00			Estructura conformada para la realización del trabajo en ese punto de venta.	
	TOTAL		\$ 12.210,00	\$ 12.210,00				
						Mínimo	Estándar	Máximo
			Convenios interempresariales afines			70,00%	85,00%	100,00%
	Mejorar el nivel de satisfacción del cliente mediante diseños innovadores acorde a las tendencias y exigencias del mercado.	ACTIVIDADES	CANT	V. UNITARIO	TOTAL	RESPONSABLE	INDICADOR	OBSERVACIÓN
		Creación de un buzón de quejas y sugerencias.	3	\$ 10,00	\$ 30,00	Ventas	Número de reclamos y quejas	Número de buzones distribuidos en la fábrica y en los puntos de venta establecidos.
		Estudiar y evaluar las quejas y sugerencias.		\$ 0,00	\$ 0,00			Evidenciar el tipo de quejas y analizar el campo al que compete la queja.
Investigar alternativas de solución.			\$ 0,00	\$ 0,00	Resolver las discrepancias de acuerdo con el área y el tipo de queja analizado.			
Seleccionar y aplicar las soluciones propuestas.			\$ 150,00	\$ 150,00	Llevar a cabo las soluciones mas efectivas de acuerdo a los análisis realizados.			
Planificar procesos de retroalimentación.		\$ 200,00	\$ 200,00	Planes generados para llevar a cabo basados en el proceso de ejecución de las soluciones.				
TOTAL			\$ 360,00	\$ 380,00				
					Mínimo	Estándar	Máximo	
		Buzón de reclamos			60,00%	75,00%	100,00%	
OBJETIVO ESTRATÉGICO	PERSPECTIVA PROYECTO	CLIENTES			Mínimo	Estándar	Máximo	
		Incentivos por fidelización			70,00%	85,00%	100,00%	
Aumentar el grado de fidelidad de los clientes actuales.	ACTIVIDADES	CANT	V. UNITARIO	TOTAL	RESPONSABLE	INDICADOR	OBSERVACIÓN	
	Descuentos según el volumen de los pedidos.		\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	Ventas	Índice de fidelidad de clientes	Valor estimativo para descuentos a los clientes durante el año.	
	Envío de productos gratis de las nuevas ofertas.	50	\$ 4,00	\$ 200,00			Número de prendas a distribuir de forma gratuita, como medio demostrativo a los clientes.	
	Apertura a la creación de diseños personalizados.		\$ 0,00	\$ 0,00			Recepción de las nuevas modas del mercado y adopción de alternativas posibles para aplicar.	
	TOTAL		\$ 1.004,00	\$ 1.200,00				
						Mínimo	Estándar	Máximo
			Potenciar la comunicación			60,00%	80,00%	100,00%
	Aumentar el grado de fidelidad de los clientes actuales.	ACTIVIDADES	CANT	V. UNITARIO	TOTAL	RESPONSABLE	INDICADOR	OBSERVACIÓN
		Mantener contacto frecuente sobre las necesidades.		\$ 50,00	\$ 50,00	Ventas	Nivel de contactos	Comunicación permanente con los clientes para atender sus requerimientos.
		Informar de nuevas líneas de producción disponibles.		\$ 20,00	\$ 20,00			Poner en conocimiento las nuevas prendas que se han elaborado.
Proporcionar prendas gratis que certifiquen la calidad.		100	\$ 4,00	\$ 400,00	Número de muestras de los nuevos productos que están disponibles para salir al mercado.			
Recepción y envío de pedidos de manera oportuna.			\$ 0,00	\$ 0,00	Atención de los pedidos que solicitan los clientes con la mayor brevedad posible.			
TOTAL			\$ 74,00	\$ 470,00				

Fuente: Confecciones Mary Sport
Elaborado por: Los Autores

PLAN OPERATIVO ANUAL 2013 (Cont.)

RECURSOS HUMANOS							
OBJETIVO ESTRATÉGICO	PERSPECTIVA	APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO			Mínimo	Estándar	Máximo
	PROYECTO	Ergonomía laboral			70,00%	85,00%	100,00%
	ACTIVIDADES	CANT	V. UNITARIO	TOTAL	RESPONSABLE	INDICADOR	OBSERVACIÓN
Aumentar la autoestima de los trabajadores.	Reglamento de salud y seguridad laboral		\$ 400,00	\$ 400,00	Recursos humanos	Índice de rendimiento por trabajador	Normativa que contribuya al desarrollo de las actividades diarias con el menor nivel de riesgo.
	Capacitaciones sobre prevención sobre los riesgos del trabajo.		\$ 200,00	\$ 200,00			Capacitaciones impartidas para prevenir futuros accidentes laborales.
	Cumplimiento de todas las garantías exigidas por la ley.		\$ 500,00	\$ 500,00			Cumplimiento de la normativa vigente de acuerdo con las leyes relacionadas a la industria.
	TOTAL		\$ 1.100,00	\$ 1.100,00			

DISEÑO Y MARKETING							
OBJETIVO ESTRATÉGICO	PERSPECTIVA	CLIENTES			Mínimo	Estándar	Máximo
	PROYECTO	Publicidad y promoción			60,00%	80,00%	100,00%
	ACTIVIDADES	CANT	V. UNITARIO	TOTAL	RESPONSABLE	INDICADOR	OBSERVACIÓN
Fortalecer el posicionamiento de la marca dentro del mercado a través de un plan de publicidad y promoción.	Estudio y selección de medios de publicidad.		\$ 30,00	\$ 30,00	Marketing	Eficiencia de los spots publicitarios	Búsqueda de fuentes apropiadas para la ejecución de la publicidad.
	Formulación de propuestas para campañas publicitarias.		\$ 50,00	\$ 50,00			Elaboración del contenido de las campañas que se desea dar a conocer al mercado.
	Creación de promociones atractivas para el consumidor.		\$ 2.860,00	\$ 2.860,00			Contenido gráfico y selección del mensaje final que se desea dar a conocer.
	Ejecución de la publicidad y promoción elegida.		\$ 4.500,00	\$ 4.500,00			Puesta en marcha del plan publicitario que genere mejores percepciones de la empresa.
	TOTAL		\$ 7.440,00	\$ 7.440,00			

OBJETIVO ESTRATÉGICO	PERSPECTIVA	CLIENTES			Mínimo	Estándar	Máximo
	PROYECTO	Detección de las necesidades de diseño de prenda			70,00%	85,00%	100,00%
	ACTIVIDADES	CANT	V. UNITARIO	TOTAL	RESPONSABLE	INDICADOR	OBSERVACIÓN
Mejorar el nivel de satisfacción del cliente mediante diseños innovadores acorde a las tendencias y exigencias del mercado.	Investigación de equipos de consultoría.		\$ 0,00	\$ 0,00	Diseño	Nivel de satisfacción	Información sobre el equipo adecuado que pueda brindar sus servicios.
	Contratación de equipos de consultoría.		\$ 300,00	\$ 300,00			Equipos que brinden resultados sobre los niveles de satisfacción de los clientes.
	Toma de decisiones en base a resultados.		\$ 0,00	\$ 0,00			Examinar resultados y buscar una estrategia adecuada dependiendo del grado de satisfacción.
	Creación de nuevos diseños.		\$ 150,00	\$ 150,00			Promover nuevos estilos que llamen la atención de los consumidores.
	Exhibición y oferta de nuevos diseños.		\$ 100,00	\$ 100,00			Mostrar la mercadería que se ha confeccionado y generar atracción visual de los clientes.
	TOTAL		\$ 550,00	\$ 550,00			

Fuente: Confecciones Mary Sport

Elaborado por: Los Autores

Análisis: El presente plan operativo ha sido diseñado, estructurado y asignado de acuerdo a las necesidades que ha presentado la organización para cumplir con la planificación establecida, cada uno refleja lo que se pretende y en base a que se ha elaborado.

3.13.10 PRESUPUESTO DE INVERSIÓN

El presupuesto de inversión recoge en un solo documento los recursos económicos que se requiere para la ejecución de los proyectos:

CUADRO No 45 PRESUPUESTO DE INVERSIÓN

RESPONSABLE	PROYECTO	MONTO
Gerencia	Trabajo consensuado	\$ 70,00
Gerencia	Participación positiva	\$ 1.250,00
Producción	Planificación y manejo óptimo de recursos	\$ 1.030,00
Producción	Reutilización de materiales	\$ 270,00
Producción	Manejo de residuos	\$ 1.220,00
Producción	Estandarización de los tiempos de producción	\$ 50,00
Producción	Mejorar la cobertura de canales de distribución	\$ 160,00
Producción	Aplicación de normas de control de calidad	\$ 500,00
Producción	Mejorar la tecnología de la maquinaria	\$ 5.050,00
Ventas	Inversión en nuevos nichos de mercado	\$ 12.210,00
Ventas	Convenios interempresariales afines	\$ 1.200,00
Ventas	Buzón de reclamos	\$ 380,00
Ventas	Incentivos por fidelización	\$ 1.200,00
Ventas	Potenciar la comunicación	\$ 470,00
Recursos Humanos	Ergonomía laboral	\$ 1.100,00
Marketing y Diseño	Publicidad y promoción	\$ 7.440,00
	Detección de las necesidades de diseño de prenda	\$ 550,00
TOTAL		\$ 34.150,00

Fuente: Confecciones Mary Sport

Elaborado por: Los Autores

Análisis:

El presupuesto consolidado indica la totalidad de recursos monetarios que se necesitan para cada proyecto y el área departamental que está a cargo de la dirección de la iniciativa, para su mejora de la gestión se requiere de un valor a treinta mil dólares, es importante resaltar que estos proyectos para realizarse necesitan de estos recursos porque caso contrario su establecimiento sería inútil.

3.13.11 PRESUPUESTO DE INGRESOS

INGRESOS OPERACIONALES 2013			
DETALLE	UNIDADES DISPONIBLES	PRECIO UNITARIO \$	INGRESO TOTAL \$
PRENDAS DAMA	11580		59722,60
BLUSA	4120		25700,00
Small	1200	5,50	6600,00
Medium	1800	6,10	10980,00
Large	1120	7,25	8120,00
BIVIDI	3260		10772,6
Small	1120	2,50	2800,00
Medium	1260	3,45	4347,00
Large	880	4,12	3625,60
BUSO	4200		23250
Small	1200	5,00	6000,00
Medium	2000	5,50	11000,00
Large	1000	6,25	6250,00
PRENDAS CABALLEROS	9630		51226,4
CAMISETA	3800		23650
Small	1200	5,25	6300,00
Medium	1600	6,50	10400,00
Large	1000	6,95	6950,00
BUSO	3400		19261
Small	940	5,25	4935,00
Medium	1360	5,60	7616,00
Large	1100	6,10	6710,00
BIVIDI	2430		8315,4
Small	650	2,50	1625,00
Medium	960	3,45	3312,00
Large	820	4,12	3378,40
TOTAL	21210		110949
INGRESOS EXTRAORDINARIOS 2013			
DETALLE	KILOS	PRECIO POR KIL	INGRESO TOTAL \$
Venta de desperdicios	636,3	0,25	159,08
TOTAL	636,3		159,08
TOTAL INGRESOS 2013			111108,08

Fuente: Confecciones Mary Sport
 Elaborado por: Los Autores

El presupuesto de ingresos refleja los recaudado en el período por la venta de las prendas, mismas que la empresa confecciona bajo un estándar de producción cuya maquinaria puede lograr abastecer, con la finalidad de que no exista carencia de estas en las distintas temporadas.

3.13.12 PRESUPUESTO DE CAJA

DISPONIBLE PARA CONFECCIONES MARY SPORT	
DETALLE	VALOR
SALDOS FINALES AÑO 2012	
Saldo en bancos	5560,00
Cuentas por pagar (Comprometido 2012)	2500,00
Saldo en bancos disponibles para el año 2013	3060,00
ENTRADAS	
Ingresos por venta de productos	110949,00
Ingresos no operacionales	0,00
Venta de desperdicio	159,08
Recaudación de otras cuentas por cobrar	1500,00
TOTAL DE INGRESOS	112608,08
TOTAL DISPONIBILIDAD DE EFECTIVO	115668,08
SALIDAS DE OPERACIÓN	
Mano de obra	45000,00
Adquisición de materiales para operación	30000,00
Costo de comercialización	1500,00
Otros gastos	750,00
TOTAL SALIDAS DE OPERACIÓN	77250,00
SALIDAS DE INVERSIÓN	
Fondos propios	31370,00
Financiamiento	
TOTAL SALIDAS DE INVERSIÓN	31370,00
OBLIGACIONES CON TERCEROS	
Tasas e impuestos	500
TOTAL	109120,00
SALDO FINAL DE CAJA (INGRESOS-EGRESOS)	6548,08

Fuente: Confecciones Mary Sport

Elaborado por: Los Autores

El presupuesto de caja dinamiza la forma de evaluar el efectivo disponible con el que cuenta la entidad, contribuye a una correcta distribución de los recursos para el desempeño de las operaciones de la empresa.

3.13.13 ESTADO DE RESULTADOS

CONFECCIONES MARY SPORT
ESTADO DE RESULTADOS
EXPRESADO EN DÓLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE
AMÉRICA AL 31 DE DICIEMBRE 2013

GANANCIA (PÉRDIDA)	
Ingresos	110949,00
Costo de ventas	81860,00
MARGEN BRUTO	29089,00
Otros ingresos	159,08
Costo de distribución	1500
Gastos administrativos	1000
Otros gastos	2500
Otras ganancias (pérdidas)	0
Costos financieros	278,85
UTILIDAD DEL EJERCICIO BRUTA	23969,23
- IMPUESTO A LA RENTA	1529,88
UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO	22439,34

Fuente: Confecciones Mary Sport

Elaborado por: Los Autores

El estado de resultados refleja la utilidad percibida por la empresa durante al período fiscal, para las razones de este caso se puede observar que una vez pagado el impuesto a la renta la empresa aún percibe utilidades, mismas que fortalecen el crecimiento de la entidad, así como contribuye con altas posibilidades futuras de inversión.

3.13.14 ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA

**CONFECCIONES MARY SPORT
ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA AL 31 DE DICIEMBRE 2013
EXPRESADO EN DÓLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE AMÉRICA**

ACTIVO	\$
ACTIVO NO CORRIENTE	
PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO	55838,96
Terrenos	13010,11
Edificios	20183,00
Menos: Depreciación de edificios	-1009,15
Vehículos	12000,00
Menos: Depreciación de vehículos	-2400,00
Equipos de computación	1500,00
Menos: Depreciación de equipos de computación	-495,00
Maquinaria	10000,00
Menos: Depreciación de maquinaria	-1000,00
Mobiliario y equipo de oficina	4500,00
Menos: Depreciación de mobiliario y equipo de oficina	-450,00
TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES	55838,96
ACTIVO CORRIENTE	
EXISTENCIA	81860,00
Inventario de mercancías	81860,00
EXIGIBLE A CORTO PLAZO	
Cuentas por cobrar comerciales y otras	1385,00
Menos: Apartado o provisión para cuentas incobrables	-115,00
Efectos por cobrar	0,00
Menos: Efectos por cobrar descontados	0,00
Anticipo a trabajadores	0,00
Anticipo a proveedores	0,00
DISPONIBLE	
Caja	9328,08
Bancos	3768,08
	5560,00
TOTAL ACTIVOS CORRIENTES	92573,08
TOTAL ACTIVOS	148412,04
PATRIMONIO Y PASIVOS	
PATRIMONIO	
Capital	86699,45
Utilidades/Pérdidas ejercicios anteriores	58580,11
Utilidad/Pérdida presente ejercicio	5680,00
	22439,34
TOTAL PATRIMONIO	86699,45
PASIVOS	
PASIVOS NO CORRIENTES	
Préstamo bancario por pagar a largo plazo	7057,70
Documentos por pagar	6778,85
Intereses por prestamos a largo plazo	0,00
	278,85
TOTAL PASIVOS NO CORRIENTES	7057,70
PASIVOS CORRIENTES	
Cuentas por pagar	54654,88
Aportes patronales por pagar	2500,00
Sueldos y salarios por pagar	5625,00
Impuesto a la renta por pagar	45000,00
	1529,88
TOTAL PASIVOS CORRIENTES	54654,88
TOTAL PASIVOS Y PATRIMONIO	148412,04

Fuente: Confecciones Mary Sport

Elaborado por: Los Autores

El estado de situación muestra la realidad de la empresa, sus activos que como se puede observar son numerosos y con un avalúo bastante interesante, sus pendientes de cobro por créditos concedidos a clientes, sus valores efectivos que resultan atractivos para la unidad productiva, además se consigue clarificar el patrimonio real, así como también la cantidad de endeudamiento y demás obligaciones pendientes de pago. Concluyendo la facilidad de análisis e interpretación que brinda este estado de situación se determina una empresa capaz de mantenerse en el mercado sin muchas complejidades económicas que conlleven a su cierre inesperado.

3.14 ESTRATEGIAS PARA LA IMPLEMENTACIÓN

- Definir correctamente la misión, la visión que se persiguen.
- Apertura de charlas con los empleados para informar sobre los nuevos cambios que se llevaran a cabo en la empresa, consiguiendo el compromiso del personal y no la imposición de un sistema.
- Buscar a los integrantes ideales que conformen el equipo de trabajo mejor estructurado, lo más recomendable es seleccionar integrantes de cada área de la empresa.
- Establecer los objetivos estratégicos necesarios, mismos que vayan acorde a la misión de la empresa y la visión perseguida.
- Fijar la forma más práctica para la evaluación y medición de los resultados, que brinde facilidades para entender el funcionamiento del Cuadro de Mando Integral y para su interpretación.
- Elaborar medidas de control interno, tarjetas de avances de producción, registro de materias primas y demás instrumentos que permitan tener un conocimiento apropiado de cómo avanza la producción en el tiempo.

- Ejecutar reuniones con los miembros de los equipos que permitan tener un conocimiento más centrado sobre el desarrollo de los objetivos, y que aporten a la aclaración de dudas sobre el sistema.
- Poner en conocimiento de todos los miembros de la entidad los resultados conseguidos, con la finalidad de motivar a la correcta ejecución de sus funciones e impulsar al mejoramiento continuo.

3.15 SÍNTESIS DE LA PROPUESTA

El punto de partida del Cuadro de Mando Integral es el plan de estratégico que tiene la empresa, pues desde aquí se define una misión, visión, valores sobre los cuales se van a establecer y ejecutar una diversa variedad de proyectos y actividades. El proceso continúa estableciendo impulsores estratégicos, estos son puntos referentes básicos para la generación de la propuesta de valor que define lo que se pretende conseguir para la empresa en que aspectos se pretende mejorar; una vez que se cuenta con estos aspectos mencionados, se procede a la estructuración de los objetivos estratégicos, resulta importante conocer que deben estructurarse de una forma en que se pueda obtener una medición del cumplimiento y también se debe considerar un tiempo oportuno para la consecución de cada uno.

La elaboración del mapa estratégico brinda un mejor punto de vista de los objetivos, pues este mapa los separa de acuerdo con cuatro perspectivas: financiera, clientes, procesos internos, aprendizaje y crecimiento; y busca relacionarlos para establecer una visualización y comunicación de la estrategia. Un cuadro de iniciativas o proyectos determina cuales serán nuestros medios para el cumplimiento de los objetivos, es decir, se elaborará una planificación para cada objetivo que ilustre las actividades correspondientes para el desarrollo de cada proyecto.

El establecimiento de indicadores de gestión para cada iniciativa detalla los porcentajes de cumplimiento haciendo uso de los colores del semáforo, la fuente de donde se obtendrá los datos y sobre todo la

fórmula de cálculo. El establecimiento de metas se lo realiza en función del plazo de las iniciativas teniendo en cuenta que el plan estratégico es para cinco años.

En la parametrización de los indicadores, revela los puntos de peligro, precaución y meta que van de acuerdo con los proyectos especificados, el resultado actual de estos se refleja de acuerdo al porcentaje y color de semáforo que muestre cada proyecto según lo planificado.

La matriz de priorización de proyectos revela la importancia que tiene cada proyecto de acuerdo con el alcance de los objetivos planificados, indicando de esta manera el orden lógico que se debería considerar para cumplir cada objetivo. Después se hace una descripción individual de cada proyecto ayuda a analizar de mejor forma como se encuentra estructurado cada uno, permitiendo así un mejor detalle para la elaboración del plan operativo anual. El plan operativo indica los recursos económicos necesarios para cada actividad, revelando un nivel mínimo, medio y máximo para el cumplimiento del proyecto en el primer año. Por último estos proyectos se mostraran en un presupuesto consolidado que señale los recursos para llevarlos a cabo.

Cada uno de estos pasos como se puede notar poseen una secuencia, observando de esta manera que el Balance Scorecard es una herramienta que contribuye a identificar fácilmente en qué lugar se produce inconvenientes que impidan la consecución de los objetivos planificados.

CAPITULO IV

4. IMPACTOS DEL PROYECTO

Este capítulo constituye el análisis de cada uno de los principales impactos o efectos que puede tener la investigación en su implementación. Este análisis es importante, porque permite conocer los aspectos positivos y negativos en la realización del proyecto.

Los impactos deben ser valorados a través de una escala que contiene valores numéricos, asignados a cada uno de los indicadores, con la finalidad de determinar el nivel de impacto.

4.1. ESCALA DE VALORACIÓN

Para el análisis de los impactos generados con la investigación en primer lugar se identifica el impacto a analizarse, después en una matriz se detalla los indicadores que serán calificados con valores numéricos establecidos en la siguiente escala:

CUADRO No 46 ESCALA DE VALORACIÓN

VALOR NUMÉRICO	RESULTADO
3	Impacto Alto Positivo
2	Impacto Medio Positivo
1	Impacto Bajo Positivo
0	No hay impacto
-1	Impacto Bajo Negativo
-2	Impacto Medio Negativo
-3	Impacto Alto Negativo

4.2. NIVEL DE IMPACTO

Después de calificar con valores a cada indicador en la matriz, se procede a la sumatoria total, obteniéndose un resultado que será dividido para el número de indicadores propuestos, es decir aplicando la siguiente fórmula:

$$\text{Nivel de Impacto} = \frac{\Sigma \text{Nivel de impacto}}{\text{N}^\circ \text{ de indicadores}}$$

4.3. IDENTIFICACIÓN DE IMPACTOS

- Social
- Económico
- Ambiental
- Tecnológico
- Educativo
- Ético

4.4. ANÁLISIS DE IMPACTOS

4.4.1. IMPACTO SOCIAL

La implementación de un Cuadro de Mando Integral, busca mejorar sus actividades, orientadas al cumplimiento de sus objetivos enlazando con las perspectivas: financiera, cliente, procesos y crecimiento y aprendizaje; logrando hacer efectiva su estrategia.

En la microempresa Confecciones Mary Sport se trata de fortalecer las relaciones con los clientes fijos y atraer a nuevos, con el propósito de mantener la fidelidad, brindando un servicio y producto acorde a las exigencias y expectativas del mercado objetivo, a través de la eficiencia y ética de quienes laboran dentro de la entidad.

Mantener al personal motivado requiere de incentivos, para lograr incrementar su productividad, se necesita invertir en ellos que son fuente clave para el desarrollo de las actividades, porque un trabajador satisfecho labora mejor.

La calidad, precios y los atributos que tiene el producto son factores fundamentales en una venta, pero no hay que dejar de lado que un buen servicio recibido y personalizado es importante para lograr un reconocimiento de la marca, consiguiendo mejorar el posicionamiento en el mercado competitivo.

CUADRO No 47 MATRIZ DE IMPACTO SOCIAL

No.	INDICADOR	NIVEL DE IMPACTO							TOTAL
		-3	-2	-1	0	1	2	3	
1	Fidelidad del cliente						X		2
2	Satisfacción del trabajador							X	3
3	Posicionamiento de la marca						X		2
TOTAL							4	3	7

$$\text{Nivel de Impacto} = \frac{\sum \text{Nivel de impacto}}{\text{N}^\circ \text{ de indicadores}}$$

$$\text{Nivel de Impacto} = 7/3$$

$$\text{Nivel de Impacto} = 2.33 \text{ Impacto Medio Positivo}$$

4.4.2. IMPACTO ECONÓMICO

El crecimiento de una entidad se refleja en función de sus ingresos económicos, que se logra a través de un plan de producción estructurado en función de su capacidad productiva, por tal motivo el cumplimiento de

los objetivos propuestos busca el incremento de sus ingresos, mediante el aumento de ventas haciendo uso de sus estrategias.

La aplicación de indicadores de gestión permite detectar si existe eficiencia en la utilización de los recursos, con la finalidad de tomar decisiones a tiempo y logra la optimización de dichos recursos que posee la entidad.

El aumento de la eficiencia y eficacia en sus procesos y actividades, permitirá a la entidad buscar nuevas plazas de distribución, con la finalidad de conseguir mayor accesibilidad y posicionamiento en los clientes de la provincia de Imbabura.

CUADRO No 48 MATRIZ DE IMPACTO ECONÓMICO

No.	INDICADOR	NIVEL DE IMPACTO							TOTAL
		-3	-2	-1	0	1	2	3	
1	Incremento de ingresos							X	3
2	Eficiencia en utilización de recursos						X		2
3	Creación de sucursales							X	3
TOTAL							2	6	8

$$\text{Nivel de Impacto} = \frac{\Sigma \text{Nivel de impacto}}{\text{N}^\circ \text{ de indicadores}}$$

$$\text{Nivel de Impacto} = 8/3$$

$$\text{Nivel de Impacto} = 2.66 \text{ Impacto Alto Positivo}$$

4.4.3. IMPACTO AMBIENTAL

La implementación de un Cuadro de Mando Integral influye a través de la presentación de datos que reflejen el manejo de los residuos y su optimización a través de subproductos, pero la totalidad no puede ser

utilizada porque existen insumos no reciclables. Además tener un adecuado manejo de las aguas residuales permite aportar al medio ambiente aunque no se lo puede mitigar por la necesidad de utilización de químicos.

El ruido que las máquinas de coser ocasionan no se puede mitigar, por ello es importante tener en cuenta que controles se aplican para evitar la contaminación.

La confección de prendas de vestir requieren de materia prima como es la tela, por tal motivo está despende partículas que se propagan por el aire, siendo inevitable su presencia en el entorno.

CUADRO No 49 MATRIZ DE IMPACTO AMBIENTAL

No.	INDICADOR	NIVEL DE IMPACTO							TOTAL
		-3	-2	-1	0	1	2	3	
1	Manejo de residuos			X					-1
2	Aguas residuales			X					-1
3	Contaminación por ruido			X					-1
4	Contaminación del aire por partículas			X					-1
TOTAL				-4					-4

$$\text{Nivel de Impacto} = \frac{\Sigma \text{Nivel de impacto}}{\text{N}^\circ \text{ de indicadores}}$$

$$\text{Nivel de Impacto} = -4/4$$

$$\text{Nivel de Impacto} = -1 \text{ Impacto Bajo negativo}$$

4.4.4. IMPACTO TECNOLÓGICO

El contar con un sistema de Cuadro de Mando integral para la microempresa, facilita la fluidez de información, permitiendo la toma de decisiones oportunas y orientadas al futuro, a la vez mide si los objetivos planteados han sido cumplidos.

Una eficiente gestión administrativa permite el crecimiento de la entidad, orientándose a la expansión y por tal motivo la adquisición de maquinaria con mejor tecnología garantizando la eficiencia de las operaciones.

CUADRO No 50 MATRIZ DE IMPACTO TECNOLÓGICO

No.	INDICADOR	NIVEL DE IMPACTO							TOTAL
		-3	-2	-1	0	1	2	3	
1	Contar con información sistematizada							X	3
2	Adquisición de maquinaria con mejor tecnología						X		2
TOTAL							2	3	5

$$\text{Nivel de Impacto} = \frac{\Sigma \text{Nivel de impacto}}{\text{N}^\circ \text{ de indicadores}}$$

$$\text{Nivel de Impacto} = 5/2$$

$$\text{Nivel de Impacto} = 2.50 \text{ Impacto Alto Positivo}$$

4.4.5. IMPACTO EDUCATIVO

Una de las perspectivas del Cuadro de Mando Integral es el crecimiento y aprendizaje en el que se busca mejorar el conocimiento del personal operativo en cuanto a las actividades a desarrollar, la inversión en los trabajadores se la realiza con la finalidad de elaborar productos con mejor

calidad, a través de incentivos que contribuyan a aumentar su creatividad y mejoramiento de la calidad de vida.

El cambio de la forma empírica de administrar, teniendo en cuenta que en la actualidad existen herramientas administrativas que facilitan el cumplimiento de las tareas, es fundamental para aumentar la capacidad competitiva en un mercado, donde existen muchos ofertantes y solo sobreviven aquellas empresas que se dedican a innovar e invertir en cambios productivos.

El éxito de la aplicación de un plan estratégico, no está solo en la adecuada realización del mismo sino en la difusión a todo el personal que labora en una entidad, por tal razón su adecuado entendimiento y compromiso de todos es necesario para el cumplimiento de la planeación.

CUADRO No 51 MATRIZ DE IMPACTO EDUCATIVO

No.	INDICADOR	NIVEL DE IMPACTO							TOTAL
		-3	-2	-1	0	1	2	3	
1	Capacitaciones al personal						X		2
2	Mejora de la cultura organizacional							X	3
3	Difusión del Plan Estratégico							X	3
TOTAL							2	6	8

$$\text{Nivel de Impacto} = \frac{\Sigma \text{Nivel de impacto}}{\text{N}^\circ \text{ de indicadores}}$$

$$\text{Nivel de Impacto} = 8/3$$

$$\text{Nivel de Impacto} = 2.66 \text{ Impacto Alto Positivo}$$

4.4.6. IMPACTO ÉTICO

El comportamiento y actitud en cada uno de los niveles de la organización se basa en el correcto desempeño de las funciones diarias, con la finalidad de contribuir al mejoramiento continuo y adoptar las decisiones tomadas por la alta gerencia, en función a los resultados brindando responsabilidad, honradez, esfuerzo y compromiso en las actividades.

La aplicación de la ética es primordial teniendo en cuenta que mejora la convivencia con los demás dentro y fuera de la entidad, debido a que los valores no solo se basan en el comportamiento individual, sino también en el equipo de trabajo.

Para un mejor desempeño es importante el compromiso que cada individuo tiene con la entidad en donde trabaja, esto se refleja en la calidad de atención con el cliente y la eficiencia en el desarrollo de las actividades.

La responsabilidad con el cliente no es solamente con la calidad del producto, sino con el comportamiento y la imagen que se refleja, por ello es la importancia del profesionalismo encaminado con la ética.

CUADRO No 52 MATRIZ DE IMPACTO ÉTICO

No.	INDICADOR	NIVEL DE IMPACTO							TOTAL
		-3	-2	-1	0	1	2	3	
1	Aplicación de Valores						X		2
2	Compromiso con la entidad					X			1
3	La ética con los clientes						X		2
TOTAL						1	4		5

$$\text{Nivel de Impacto} = \frac{\Sigma \text{Nivel de impacto}}{\text{N}^\circ \text{ de indicadores}}$$

$$\text{Nivel de Impacto} = 5/3$$

$$\text{Nivel de Impacto} = 1.67 \text{ Impacto Medio Positivo}$$

4.5. IMPACTO GENERAL

Los impactos analizados anteriormente, permite exponerlos en una sola matriz, teniendo una visión general de los diferentes efectos que tiene el desarrollo del proyecto propuesto

CUADRO No 53 MATRIZ DE IMPACTOS GENERALES

No.	IMPACTO	NIVELES DE IMPACTO							TOTAL
		-3	-2	-1	0	1	2	3	
1	Social						X		2
2	Económico							X	3
3	Ambiental			X					-1
4	Tecnológico							X	3
5	Educativo							X	3
6	Ético						X		2
	TOTAL						6	9	15

$$\text{Nivel de Impacto} = \frac{\Sigma \text{Nivel de impacto}}{\text{N}^\circ \text{ de indicadores}}$$

$$\text{Nivel de Impacto} = 12/6$$

$$\text{Nivel de Impacto} = 2 \text{ Impacto Medio Positivo}$$

El nivel de impacto que tendrá el proyecto es medio positivo, por lo tanto el diseño de un SISTEMA DE BALANCE SCORECARD EN LA MICROEMPRESA CONFECCIONES MARY SPORT, es factible realizarlo porque se cuenta con los recursos necesarios que contribuyan al crecimiento de la entidad.

CONCLUSIONES

- ✓ La empresa no cuenta con la existencia de un plan estratégico definido, que le permita determinar claramente la misión, visión y objetivos que persigue a corto, mediano y largo plazo, porque todo se maneja de manera empírica.

- ✓ Mediante el análisis situacional se ha logrado determinar que la empresa posee muy buenas fortalezas como para aprovechar al máximo las oportunidades que el entorno le presenta; aunque el número de debilidades es considerable estas pueden ser contrarrestadas.

- ✓ La aplicación de instrumentos de recolección de datos, permitió identificar que existe desconocimiento sobre cómo aplicar herramientas de control, además en el análisis de la gestión administrativa no se han encontrado instrumentos o sistemas que le permitan llevar un control adecuado para la ejecución de proyectos.

- ✓ La unidad productiva no cuenta con indicadores de gestión y financieros que le permitan evaluar el avance real de sus actividades y la consecución de los objetivos estratégicos, teniendo en cuenta que el presupuesto asignado para cada proyecto debe cumplirse dentro de los estándares establecidos.

- ✓ Del análisis de cómo se realizan las operaciones se evidenció que, en la empresa no se estructura ni se ejecuta un plan operativo para la ejecución de los diversos proyectos propuestos, sino sus actividades son en función de sus conocimientos adquiridos con la experiencia.

- ✓ La participación del personal es importante en la realización de las actividades diarias, por tal motivo sus conocimientos y satisfacción es importante para mantener la eficiencia y eficacia.

RECOMENDACIONES

- ✓ Se considere la contratación de expertos en el tema de elaboración del plan estratégico de acuerdo a las necesidades y expectativas deseadas.
- ✓ Se aplique estrategias de acuerdo a los objetivos a corto, mediano y largo plazo, que contribuyan a incrementar las fortalezas y aprovechamiento de oportunidades.
- ✓ Se establezca la utilización del Balance Scorecard como una política institucional, con la finalidad de mantener una continuidad y por consiguiente esto permita monitorear, controlar y medir los resultados de las iniciativas, a fin de verificar el cumplimiento de los objetivos estratégicos planificados.
- ✓ Se realice constantes evaluaciones permite presentar resultados departamentales e individuales, en base a indicadores de gestión y financieros, estos serán fiables para la toma de decisiones y detectar variaciones fuera de lo establecido en el desempeño de las actividades.
- ✓ Se establezca un plan y control presupuestario que le permitan tener un mejor panorama de las finanzas que se manejan en la empresa, de esta manera conservar un control especialmente sobre los gastos.
- ✓ Se fomente y difunda una cultura organizacional, con la finalidad de que los directivos y los trabajadores se sientan comprometidos con la empresa y los esfuerzos individuales como grupales lleven a un fin común.

BIBLIOGRAFÍA

- Amaru, A. (2009). *Fundamentos de administración*. México: Pearson Educación.
- Amez, F. (2006). *Diccionario de Contabilidad y Finanzas*. Madrid-España: Grupo Cultural.
- Campiña, G., & Fernandez, M. (2010). *Empresa y Administración*. Madrid: Editex S.A.
- Enriquez, F. (2009). *Organización de empresas*. Mexico: McGraw Hill.
- Hernandez, S., & Rodriguez, G. (2012). *Administración Teoría, Proceso, Áreas Funcionales y Estrategias para la Competitividad*. México: McGraw Hill.
- Hurtado, D. (2008). *Principios de Administración*. Medellín: Fondo Editorial ITM.
- Kaplan, R., & Norton, D. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2004). *Strategy Maps: Covirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles*. Barcelona: Harvard Business School Press.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2009). *El Cuadro de Mando Integral*. España: Gestion 2000.
- López, A. (2009). *Control de Gestión "El Balanced Scorecard"*. España.
- Maldonado, M. (2011). *Auditoría de Gestión*. Quito: Abya Yala.
- Martín, M., & Reyes, L. (2008). El Cuadro de Mando Integral. *Cátedra Madrid Excelente*, 63.
- Meza, J. (2010). *Evaluación Financiera de Proyectos*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Muñiz, L. (2009). *Control Presupuestario*. Barcelona: Profit.
- Muñiz, L. (2012). *Diseñar Cuadros de Mando con excel*. España: Editorial Profit.

Ortega, A. (2008). *Planeación financiera estratégica*. México: Editorial McGraw Hill.

Parsons, J., & Oja, D. (2008). *Concepto de computación: Nuevas Perspectivas*. México.

Tapia, G., & Scali, J. O. (2012). *Tablero de Comando en las Pymes*. Argentina: Alfaomega.

Zapata, P. (2011). *Contabilidad General: Con base en las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF)*. Bogotá: McGraw-Hill.

LINCOGRAFÍA

Valda, J. (10 de 12 de 2012). *Grandes Pymes*. Obtenido de <http://jcvalda.wordpress.com/2012/12/10/definicion-y-caracteristicas-de-los-indicadores-de-gestion-empresarial/>

Vázquez, H. (22 de 08 de 2008). *Armonía Familiar Perú*. Obtenido de Armonía Familiar Perú: http://www.armoniafamiliarperu.org/docs/valores_otros.html

wiki.bizagi.com. (2012 de 05 de 2012). *wiki.bizagi.com*. Obtenido de [wiki.bizagi.com](http://wiki.bizagi.com/es/index.php?title=Subproceso): <http://wiki.bizagi.com/es/index.php?title=Subproceso>

www.danaconnect.com. (24 de 08 de 2010). *Dana Centro de Conocimientos*. Obtenido de http://www.danaconnect.com/wiki/index.php/Conceptos_de_Marco_Legal,_Ley,_Legislaci%C3%B3n_y_Reglamento

www.definicion.org. (2010). *www.definicion.org*. Obtenido de [www.definicion.org](http://www.definicion.org/actividad): <http://www.definicion.org/actividad>

www.definicionabc.com. (2010). *www.definicionabc.com*. Obtenido de [www.definicionabc.com](http://www.definicionabc.com/general/proceso.php): <http://www.definicionabc.com/general/proceso.php>

ANEXOS

ANEXO A

UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS

CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA ENTREVISTA DIRIGIDA A LOS DIRECTIVOS DE CONFECCIONES MARY SPORT

Objetivo.- Por medio de la presente entrevista se busca identificar los campos de acción en los que la empresa presenta problemas y/o falencias en el desempeño de las funciones.

GÉNERO: M..... F..... **EDAD**..... **OCUPACIÓN**.....

1. ¿Posee su empresa un plan estratégico adecuado?

.....

2. ¿Cuenta con herramientas presupuestarias como operación, inversión y caja?

.....

3. ¿Cómo controla la ejecución presupuestaria?

.....

4. ¿Tiene indicadores que le permita medir la eficiencia, eficacia y ética de la gestión?

.....

5. ¿Cuenta con un organigrama estructural de la empresa?

.....

6. ¿Opera mediante la ayuda de manuales?

.....

7. ¿Dispone de reglamentos dentro de su empresa, y tienen sus trabajadores conocimientos sobre estas?

.....

8. ¿Posee un código de ética dentro de la empresa?

.....

9. ¿Cuáles son los mayores inconvenientes que han surgido en su empresa?

.....

ANEXO B

UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

ENTREVISTA DIRIGIDA A UN EXPERTO

Objetivo.- Tener un conocimiento más amplio sobre el tema con la finalidad de obtener un aporte para establecer conclusiones.

1. ¿Cuál es la herramienta más común para evaluar el rendimiento de una empresa?

.....

2. ¿Considera elemental el plan estratégico para estructurar el Balance Scorecard?

.....

3. ¿Por qué es importante medir la eficiencia, eficacia, economía, ecología y ética en una entidad?

.....

4. ¿Piensa que es importante que una empresa cuente con un Balance Scorecard?

.....

5. ¿Cuáles son los beneficios que ofrecería un Cuadro de Mando Integral a los directivos?

.....

6. ¿Qué hace al Cuadro de Mando Integral atractivo para una empresa?

.....

ANEXO C

**UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS
CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

**ENCUESTA DIRIGIDA A LOS TRABAJADORES DE
CONFECCIONES MARY SPORT**

Objetivo.- Por medio de la presente encuesta se pretende identificar el respectivo conocimiento que tienen los trabajadores en su desarrollo del trabajo, así como también la debida información sobre las políticas de la empresa.

Instrucciones.- Seleccione en cada pregunta solo una opción mediante el uso de una "X" para indicar su respuesta.

GÉNERO: M..... F..... **EDAD**.....
OCUPACIÓN.....

1.- ¿Cuánto conoce usted sobre la misión y visión de la empresa?

Mucho

Poco

Nada

2.- ¿Se aplican valores en la empresa?

Siempre

Casi siempre

Nunca

3.- ¿Conoce usted sobre los objetivos que persigue la empresa?

SI

NO

4.- ¿Qué nivel de conocimiento tiene usted sobre la aplicación de estrategias en la empresa?

Alto

Medio

Bajo

5.- ¿Cuánto conoce usted respecto a las actividades que desarrolla dentro de la empresa?

Mucho

Poco

Nada

6.- ¿Conoce si la empresa cuenta con un organigrama?

Totalmente

Parcialmente

Nada

7.- ¿Cómo se realiza el trabajo en la entidad?

A través de manuales

Por Órdenes

Su experiencia

Otros

¿Cuáles? _____

8.- Señale cuál de las normativas siguientes existe dentro de la empresa:

Reglamento de trabajo

Reglamento de seguridad

Código de ética

ANEXO E



TARJETA DE PRODUCCION

Nº 000355

PEDIDO Nº: 14117	FECHA: 23- ABRIL /13
ARTICULO: CAMISETA M: RN 304014	
CLIENTE: CREATEXSA	COLOR: BLANCO
TALLA: 28 x # DE 1A 8-10-12	

PROCESO	CANT.	DETALLE	RESPONSABLE
CORTE	84	CAMISETA M: RN 304014	CREATEXSA
OVERLOCK	34	Camisetas de doble manga con etiqueta x2	Marina R.
OVERLOCK			
TIRILLA	84		Ligia
RECUBRIDORA	84	C Doble Manga	Patty S.
RECTA	84	pegado Asientos	Marina R.
	84	Remates x2	Patty S.
PIQUETA	84	pespunte de SiSa	Ligia
HILOS	84		PAULINA
PLANCHA	84		
RECIBIDO	84		Marina R. Patty S.

OBSERVACIONES: VER MUESTRA FISICA

ANEXO F

Atuntaqui, 5 de Noviembre del 2012

Sr. Marco López

GERENTE – PROPIETARIO DE CONFECCIONES “MARY SPORT”

Presente.-

De nuestras consideraciones:

Por medio de la presente nosotros Janneth Marisol Villagrán Males y Fabián Isaías Mendoza Mendoza, nos dirigimos a usted con la finalidad de solicitar de la manera mas atenta nos permita el acceso a su distinguida empresa y se nos colabore con la información suficiente y competente, con la finalidad de en ella obtener los recursos necesarios para nuestro trabajo de grado el mismo que tratará sobre: "SISTEMA DE CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA LA MICROEMPRESA DE CONFECCIONES "MARY SPORT" DE LA CIUDAD DE ATUNTAQUI, PROVINCIA DE IMBABURA".

Por la atención brindada a la presente, expresamos nuestros más sinceros agradecimientos.

Atentamente,



Janneth Marisol Villagrán Males



Fabián Isaías Mendoza Mendoza

5-11-2012
Recibido


ANEXO G



Dirección: Olmedo 16-40 y Juan de Velasco
Telefax: (06) 2906-168 Cel: 0999 446-418 email: maryspor168@gmail.com
Atuntaqui- Imbabura-Ecuador

Atuntaqui, 8 de noviembre de 2012

Señores Estudiantes

Janneth Marisol Villagrán Males y Fabián Isaías Mendoza Mendoza

Presente

De mis consideraciones:

Por medio del presente reciban mi cordial saludo y a la vez me permito dar contestación a su atenta solicitud y manifestarles que las instalaciones de mi Empresa están a su disposición para que puedan realizar las prácticas e información requerida por ustedes.

Particular que pongo en su conocimiento para los fines legales consiguientes.

Atentamente,

A handwritten signature in black ink, appearing to read "Marco López Villegas", written over a horizontal line.

Marco López Villegas
Propietario



ANEXO H

REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO

“Confecciones Mary”, Resuelve, expedir el siguiente Reglamento Interno de Trabajo, el mismo que debidamente aprobado se constituye en norma obligatoria para el empleador y los empleados.

TITULO I

ÁMBITO, DOMICILIO, ACTIVIDAD ECONÓMICA, FINALIDAD, ALCANCE Y REFERENCIAS

CAPÍTULO I

ÁMBITO, DOMICILIO, ACTIVIDAD ECONÓMICA Y FINALIDAD

Art. 1.- El ámbito de aplicación del siguiente Reglamento Interno de Trabajo regula las relaciones entre Confecciones Mary, funcionarios y empleados que prestan sus servicios en todas sus áreas, departamentos, locales y en general, sin considerar la clase o modalidad de contrato que los vincule con “Confecciones Mary” e independientemente de las funciones, respetándose las disposiciones contenidas en los contratos de trabajo, así como las disposiciones del Código de Trabajo y más Leyes conexas vigentes en la República del Ecuador.

Como consecuencia de lo antes mencionado las normas estipuladas en este Reglamento se consideran incorporadas a toda relación jurídica contractual de naturaleza laboral existente, así como también a cada Contrato Individual de Trabajo que se celebre con fecha posterior a la aprobación de este Reglamento Interno de Trabajo.

Art. 2.- El domicilio de “Confecciones Mary” es la ciudad de Atuntaqui, Provincia de Imbabura, Ecuador.

Art. 3.- La actividad económica de “Confecciones Mary” es la elaboración de ropa de punto e impresiones serigráficas.

Art. 4.- El presente Reglamento, tiene como finalidad establecer un adecuado sistema de administración del talento humano, con el fin de normar las relaciones laborales entre “Confecciones Mary” y su personal de conformidad con las

disposiciones fundamentales del Código de Trabajo y otras disposiciones reglamentarias aplicables, de carácter general y obligatorio.

Art. 5.- El personal está obligado a conocer las disposiciones de este Reglamento, por tanto, su desconocimiento no exime de responsabilidad para ningún empleado, funcionario o trabajador, para lo que se otorgará copia del presente ejemplar a cada empleado, funcionario o trabajador.

CAPÍTULO II

REFERENCIAS

Art. 6.- Para efectos de este Reglamento, a “Confecciones Mary” se le podrá denominar como Empleador; y a los empleados, funcionarios y trabajadores, como El Personal, o Empleados.

Art. 7.- El uso de los términos en masculinos incluirá el femenino, el uso de tiempo singular incluirá plural y viceversa.

TÍTULO II

DEL TALENTO HUMANO

CAPÍTULO I

APLICACIÓN DE LA NORMATIVA

Art. 8.- El administrador será el responsable de la correcta aplicación del presente Reglamento, en armonía con el Código de Trabajo y las Leyes conexas aplicables y vigente. Su inobservancia será motivo de sanción.

Art. 9.- De las decisiones del administrador, se podrá apelar ante el Empleador, sin perjuicio de los recursos de carácter legal.

CAPITULO II

DE LA VALORACIÓN Y CLASIFICACIÓN DE PUESTOS

Art. 10.- La Valoración y clasificación de cargos, es el conjunto de políticas, normas, métodos y procedimientos para describir y clasificar los puestos de acuerdo a las funciones y responsabilidades asignadas, así como los requisitos exigidos para su desempeño.

Art. 11.- Corresponde a la administración elaborar y administrar el sistema de valoración de cargos de “Confecciones Mary”, el mismo que será sometido a conocimiento y aprobación del Empleador.

TÍTULO III

RÉGIMEN SALARIAL

CAPÍTULO I

GENERALIDADES

Art. 12.- El Régimen Salarial constituye el sistema de remuneraciones para los empleados de “Confecciones Mary”.

Art. 13.- Los empleados de “Confecciones Mary” tienen derecho a las remuneraciones establecidas a partir de la fecha de su contratación.

CAPÍTULO II

DE LAS REMUNERACIONES

Art. 14.- REMUNERACIÓN.- Se entenderá por tal el sueldo al puesto, más los beneficios de ley y otros establecidos por “Confecciones Mary”, el mismo que será reconocido por mensualidades vencidas.

Art. 15.- DEDUCCIONES Y RETENCIONES.- Serán reducibles de la remuneración mensual, los aportes al IESS o cualquier de carácter legal. Las retenciones operaran conforme establece el Código de Trabajo, previo consentimiento del trabajador.

Art. 16.- FORMA DE PAGO.- Las remuneraciones serán pagadas en forma mensual.

CAPÍTULO III

DE LOS ANTICIPOS DEL SUELDO

Art. 17.- El personal que necesite en condición de anticipo una cantidad de dinero a cuenta de sus haberes podrá solicitar un anticipo de su remuneración.

Art. 18.- “Confecciones Mary” podrá conceder anticipos de sueldos a sus empleados con más de seis meses de servicio en la misma. Las excepciones serán consideradas por la Administración.

Art.- 19.- Los anticipos de sueldos podrán ser de hasta el 50% de la remuneración total del empleado, valor que será descontado de su remuneración total a fin de mes.

Art. 20.- Los anticipos de hasta el 50% de la remuneración total serán autorizados por el Administrador.

TÍTULO IV

DEL INGRESO Y SELECCIÓN

CAPÍTULO I

DEL INGRESO

Art. 21.- “Confecciones Mary” para el ingreso podrá requerir los siguientes requisitos:

- a) Ser mayor de edad.
- b) Someterse al respectivo concurso
- c) Encontrarse en ejercicio de los derechos de ciudadanía
- d) Cumplir con los requisitos mínimos para el cargo
- e) Estar apto para el desempeño del puesto.

Art. 22.- “Confecciones Mary” se reserva el derecho de realizar las investigaciones necesarias para establecer la veracidad de los documentos e historial del aspirante, de igual forma podrá solicitar referencias e información antes o después de su contratación.

“Confecciones Mary” después de verificar se reserva también la potestad de contratar o no al aspirante.

Art. 23.- La persona que ingrese por primera vez a prestar sus servicios bajo la modalidad contractual de naturaleza laboral en “Confecciones Mary” deberá suscribir un Contrato de Trabajo por un período a prueba de hasta 90 días, salvo el caso que se trate de labores que por su naturaleza deban ejecutarse mediante suscripción de contrato de trabajo de naturaleza ocasional, eventual, temporal así como también los de labores de tipo técnico o servicios profesionales.

Art. 24.- El empleado que hubiese salido de “Confecciones Mary” podrá volver a reingresar a la misma salvo autorización del Empleador.

CAPÍTULO II

DE LA SELECCIÓN

Art. 25.- Para efectos del presente capítulo se entenderá por concurso el procedimiento por el cual se fijan patrones de selección, con el objeto de examinar al candidato y determinar su grado de idoneidad de acuerdo al perfil exigido y el requerimiento de “Confecciones Mary”.

Art. 26.- RESPONSABILIDAD.- Corresponde al administrador de “Confecciones Mary” la valoración del cargo, el mismo que será sometido a consideración del Empleador.

Art. 27.- EVALUACIÓN DE PERSONAL NUEVO.- El personal sujeto a período de prueba debe ser evaluado y calificado por el Administrador.

Su calificación será puesta en consideración del Empleador, con quince días de anticipación al término del período de prueba.

TÍTULO V

DEL SISTEMA DE CAPACITACIÓN

CAPÍTULO ÚNICO

Art. 28.- El sistema de capacitación es el conjunto de políticas, estrategias, métodos, normas y procedimientos orientados a desarrollar e integrar la capacitación de los empleados de “Confecciones Mary”, racionalizando el uso de los recursos y optimizando los resultados.

Art. 29.- El Administrador, será el responsable de la programación ejecución y control de la capacitación de acuerdo con el presupuesto establecido, previa aprobación del Empleador.

Art. 30.- Para la participación en eventos de capacitación se consideraran las necesidades de capacitación; las recomendaciones de las evaluaciones del personal y los requerimientos de “Confecciones Mary”.

Art. 31.- Todo evento de capacitación será coordinado por el Administrador para garantizar la ejecución, evaluación y seguimiento del mismo.

Art. 32.- La capacitación programada será de asistencia obligatoria para quienes hayan sido designados, con excepciones de fuerza mayor.

TÍTULO VI

DE LOS DEBERES, DERECHOS Y PROHIBICIONES

CAPÍTULO I

DE LOS DEBERES

Art. 33.- Los empleados de “Confecciones Mary”, están obligados a cumplir con todas las disposiciones administrativas que se imponen en el presente Reglamento, el Código de Trabajo, demás Reglamentos Institucionales, Leyes conexas vigentes y aplicables.

Art. 34.- A más de los deberes y obligaciones determinados en el Código de Trabajo, los empleados de “Confecciones Mary” deben:

- a) Conocer, cumplir y hacer cumplir las leyes vigentes, reglamentos internos y más disposiciones legales relacionadas vigentes.
- b) Desempeñar personalmente y cumplir con exactitud, eficiencia y responsabilidad que le impone el cargo.
- c) Cumplir y hacer respetar las disposiciones legalmente emitidas por “Confecciones Mary” y Administración.
- d) Obrar con dignidad y corrección.
- e) Guardar estricta reserva de la información confidencial sin perjuicio de la obligación de dar a conocer a su Jefe directo cualquier acto incorrecto o delictivo.
- f) Informar a la Administración de los cambios de residencia, estado civil, nacimiento y fallecimiento de sus hijos, cónyuges y otros datos que se consideran necesarios para mantener actualizados los registros del personal.
- g) Colaborar en todos los trabajos para los que sean requeridos por “Confecciones Mary”, incluyendo aquellos necesarios fuera del horario normal de labores, cuando fuere necesario por causas de fuerza mayor y pagándose además recargos de Ley correspondiente.
- h) Observar en forma permanente la cortesía y consideraciones debidas en sus relaciones con el público, sus jefes y compañeros.

- i) Mantener cuidadosamente su presentación personal.
- j) Reportar a su Jefe directo cualquier suceso o novedad que se produzca dentro de su lugar de trabajo, que atente contra la moral, disciplina, o que ponga en peligro su seguridad, la de los demás y que redunde en perjuicio para “Confecciones Mary”.
- k) Responsabilizarse por el buen uso y mantenimiento del material, equipo y herramienta entregado para la ejecución de sus labores.
- l) Promover y sugerir el mejoramiento de procedimientos de trabajo.
- m) Colaborar como instructor de capacitación, dentro del área de su competencia cuando así se lo requiera.
- n) Asistir a los eventos de capacitación cuando fuere designado.
- o) Utilizar la ropa de trabajo otorgada por “Confecciones Mary”.
- p) Orientar a sus nuevos compañeros de trabajo sobre las normas, sistema y procedimientos de trabajo.
- q) Proporcionar a los órganos administrativos toda la información que le fuere solicitada.
- r) Acatar las órdenes que recibieren de sus superiores relacionadas con sus funciones.
- s) Notificar al Administrador la ausencia de su lugar de trabajo.
- t) Registrar la entrada y salida de “Confecciones Mary”.
- u) Observar el cuidado para la prevención de riesgos o accidentes de trabajo.
- v) Entregar al Administrador o la persona que lo reemplace, al momento de hacer uso de sus vacaciones o por calamidad doméstica, todos los útiles o implementos a su cargo.
- w) Asumir la responsabilidad a que hubiere lugar de acciones u omisiones, errores, accidentes que por negligencia debidamente comprobados se causare daños y perjuicios a personas, prestigio, bienes o recursos de “Confecciones Mary”.
- x) Presentar sugerencias o reclamos al Administrador manteniendo la educación y amabilidad correspondiente
- y) Ejecutar las labores que le correspondan, como no podrá encargar a otra persona la realización del trabajo que le ha sido encomendado, ni alterar las horas de labor , reducir o suspender el servicio sin ajustarse al presente Reglamento.
- z) Utilizar los recursos de “Confecciones Mary” para asuntos de trabajo exclusivamente y no abusar de su uso para fines particulares.
- aa) Mantenerse en su lugar de trabajo asignado durante toda la jornada laboral.
- bb) Velar porque todas las prestaciones de bienes y servicios ingresen directamente a caja.
- cc) Mantener todas las instalaciones de “Confecciones Mary” completamente limpias y ordenadas.

CAPÍTULO III

DE LAS PROHIBICIONES

Art. 36.- Constituyen prohibiciones para los empleados de “Confecciones Mary” lo siguiente:

- a) Presentarse al trabajo en estado etílico o bajo los efectos de sustancias estupefacientes y psicotrópicas.
- b) Brindar o ingerir bebidas alcohólicas o sustancias estupefacientes y psicotrópicas durante las horas de trabajo, así como dedicarse a libar en las instalaciones de “Confecciones Mary” a cualquier hora.
- c) Alterar los datos de asistencia o suplantar la firma de un compañero.
- d) Obstaculizar una investigación administrativa por acción u omisión.

- e) Provocar dentro de los lugares de trabajo, escándalos, incidentes, usar palabras indecorosas o ejecutar actos reñidos con la moral y las buenas costumbres.
- f) Agredir o injuriar de manera verbal o escrita a los clientes, proveedores, compañeros de trabajo o jefes.
- g) Participar en juegos de azar dentro del horario y lugar de trabajo.
- h) Detener o suspender la ejecución de las labores, promover o participar en dichas suspensiones.
- i) Abandonar el lugar de trabajo, por el tiempo que fuere sin permiso.
- j) Negarse a ejecutar labores que le han sido encomendadas, descuidar o provocar retraso o suspensión de las mismas.
- k) Efectuar trabajos ajenos a los de “Confecciones Mary”, en beneficio personal y/o de terceros.
- l) Utilizar sin autorización previa, los vehículos, maquinarias, herramientas y en general los bienes que no se le dispusiere.
- m) Permitir el uso de equipos, herramientas, maquinarias u otros objetos a personas ajenas o que no estén autorizadas.
- n) Permanecer en el lugar de trabajo fuera de horas laborables, sin autorización correspondiente.
- o) Descuidar el mantenimiento, limpieza y aseo del mobiliario, maquinarias, herramientas, instalaciones de “Confecciones Mary” y computadoras a su cargo.
- p) Utilizar los medios de comunicación de “Confecciones Mary”, en beneficio personal o de terceros sin previa autorización o cuando sea estrictamente necesario.
- q) Divulgar datos confidenciales conocidos en razón de su trabajo.
- r) Hacer declaraciones de prensa o públicas a nombre del Administrador, Empleador o de “Confecciones Mary”, sin autorización.

- s) Actuar en forma descortés con los clientes, terceros o compañeros de “Confecciones Mary”.
- t) Exigir o esperar de los clientes de “Confecciones Mary” la entrega de dinero, regalos, propinas o beneficios por los servicios prestados.
- u) Firmar a nombre de “Confecciones Mary” sin la autorización escrita correspondiente, o utilizar para asuntos personales el nombre de “Confecciones Mary”.
- v) Cometer actos que signifiquen abuso de confianza, fraude y otros que impliquen comisión de delito, reservándose “Confecciones Mary” el derecho de tomar las acciones laborales, civiles y penales que considere pertinentes.

TÍTULO VII

DE LAS VACACIONES, LICENCIAS Y PERMISOS

CAPÍTULO I

DE LAS VACACIONES

Art. 37.- DE LAS VACACIONES.- Los empleados de “Confecciones Mary” tienen derecho a hacer uso de sus vacaciones, conforme lo dispone el Código de Trabajo.

Art. 38.- Para calcular el tiempo de servicio previo al uso de vacaciones se tomará en cuenta la fecha de ingreso del empleado.

Art. 39.- CALENDARIO DE VACACIONES.- El Administrador, elaborará un calendario de vacaciones de los empleados de “Confecciones Mary”, en coordinación con el mismo y dicho calendario será puesto en consideración del Empleador.

Art. 40.- El Administrador calculará el tiempo de vacaciones a que tiene derecho el empleado y notificará al mismo con cinco días de anticipación a la fecha del uso de sus vacaciones.

Las empleadas que hubieren hecho uso de la licencia de maternidad, al finalizar la licencia podrán hacer uso de las vacaciones a que tengan derecho.

CAPÍTULO II

DE LAS LICENCIAS

Art. 41.- DE LAS LICENCIAS SON SUELDO.- Se concederá licencias con sueldo a los empleados de “Confecciones Mary”, en los siguientes casos:

- a) Por enfermedad.
- b) Por calamidad doméstica
- c) Por maternidad.
- d) Por paternidad.
- e) Por enfermedad de los hijos con patologías degenerativas
- f) Demás que determine la Ley.

Art. 42.- LICENCIA POR ENFERMEDAD.- Los empleados de “Confecciones Mary” podrán hacer uso de la licencia con sueldo por enfermedad de acuerdo a la normativa vigente aplicable. Para su concesión deberá presentar el correspondiente certificado Emitido por el departamento médico del IESS, de la unidad o centro médico privado o de los Hospitales Estatales.

Art. 43.- LICENCIA POR CALAMIDAD DOMÉSTICA.- Los empleados de “Confecciones Mary” que se vean afectados por calamidad doméstica, esto es el fallecimiento, accidente o enfermedad grave de su cónyuge, o de sus parientes hasta de segundo grado de consanguinidad o afinidad, o por siniestros que afecten gravemente a la propiedad o los bienes del empleado, tendrán derecho a licencia con sueldo, de conformidad con la siguiente regulación:

- a) POR MUERTE DE:
 - Cónyuge 3
días
 - Hijos ,Padres o Hermanos 2
días
- b) POR ENFERMEDAD GRAVE:
 - Cónyuge y parientes consanguíneos en primer grado 1 día
- c) POR ACCIDENTES O SINIESTROS; hasta por
1 día

Art. 44.- LICENCIA POR MATERNIDAD.- Las empleadas de “Confecciones Mary” en estado de gravidez tendrán derecho a licencia con sueldo por un tiempo de dos semanas anteriores y diez semanas posteriores al parto, las cuales serán acumuladas. Para la concesión de esta licencia se deberá presentar el certificado médico correspondiente.

El empleado-padre, tendrá derecho a licencia con remuneración por diez días por el nacimiento de su hijo o hija cuando el nacimiento sea por parto normal; en los casos de nacimientos múltiples o por cesaría se prolongará por cinco días más.

En casos especiales determinados en el Código de Trabajo, se prolongarán las licencias conforme lo determina dicha norma. Para la concesión de es licencia se deberá presentar la certificación médica correspondiente.

Art. 45.- LICENCIA SIN SUELDO.- A los empleados de “Confecciones Mary” se les podrá conceder licencia sin sueldo, por asuntos particulares. Esta licencia será autorizada por el Empleador, hasta por un período máximo de ocho días.

CAPÍTULO III

DE LOS PERMISOS

Art. 46.- DE LOS PERMISOS.- Son las autorizaciones concedidas a los empleados para que puedan ausentarse temporalmente del lugar de trabajo. Los permisos pueden ser:

- a) OCACIONALES.- Son las autorizaciones que se conceden al empleado de “Confecciones Mary”, para ausentarse de la misma.
- b) PERMISOS FACULTADOS POR LA LEY.- De conformidad con las disposiciones legales, se concederán permisos no descontables a vacaciones en los siguientes casos:
 - Por lactancia.
 - Por atención médica
 - Por asistir a cursos, seminarios, mesas redondas y otros de similar naturaleza que se realicen en el País.
- c) PERMISOS POR ENFERMEDAD.- Los empleados de “Confecciones Mary”, tendrán derecho a permisos para atención médica, los mismos que se imputarán a la licencia con sueldo por enfermedad.

Art. 47.- AUTORIZACIÓN DE PERMISOS.- Los permisos señalados se tramitarán en el formulario emitido por la administración.

Art. 48.- Los permisos serán concedidos en la siguiente forma:

- a) Hasta por 8 horas por el Administrador
- b) Más de 8 horas por el Empleador

Para los dos casos, previo el uso del permiso se deberá emitir el formulario correspondiente para el registro y control.

TÍTULO VIII

DE LOS HORARIOS DE TRABAJO Y DEL RÉGIMEN DE ASISTENCIA

CAPÍTULO I

DE LOS HORARIOS DE TRABAJO

Art. 49.- La jornada ordinaria de trabajo será de ocho horas diarias, cuarenta horas semanales y se sujetara al horario que establezca “Confecciones Mary” de acuerdo con sus necesidades y lo establecido en el Código de Trabajo.

Art. 50.- No se consideran horas suplementarias o extraordinarias, los trabajos desempeñados luego de la jornada ordinaria o en días de descanso, con el objeto de compensar el tiempo perdido ya sea por los días feriados no obligatorios o cuando así lo disponga la autoridad competente.

Art. 51.- Se entenderá por jornada nocturna la que se ejecute entre las 19:00H y 06:00H del siguiente día.

Art. 52.- Se entenderá por horas extraordinarias las que se laborará en fines de semana y días feriados obligatorios que contempla el Código de Trabajo.

Art 53.- De llegar a laborar más de cuarenta horas semanales, se deberá pagar los recargos de ley por concepto de horas suplementarias o extraordinarias. Para laborar dichas horas se necesitará un acuerdo entre las partes y autorización del Inspector del Trabajo.

CAPÍTULO II

DEL RÉGIMEN DE ASISTENCIA

Art. 54.- “Confecciones Mary” podrá establecer métodos que aseguren la veracidad y control de entrada y salida de sus empleados.

Art. 55.- Los empleados de “Confecciones Mary”, se presentarán a desempeñar sus funciones con puntualidad. Las novedades de puntualidad y asistencia al trabajo de todos los empleados de “Confecciones Mary” serán registradas y notificadas al Administrador.

Art. 56.- Las justificaciones por falta de puntualidad o por inasistencia serán receptadas por el Administrador o por el Empleador.

Art. 57.- Las sanciones serán impuestas de conformidad con lo establecido en este Reglamento y se notificarán al Administrador para el control y registro correspondiente.

Art. 58.- Se considera ausencia del empleado, la falta de cumplimiento a la jornada de trabajo, la misma que podrá ser justificada o no justificada.

Art. 59.- Se considera justificadas las ausencias por los siguientes motivos:

- a) Por enfermedad, que se comprobará con la presentación del certificado médico conferido por el IESS, centro médico privado u hospitales públicos.
- b) Por calamidad doméstica, entendiéndose por tal, el fallecimiento, accidente o enfermedad del cónyuge, padres, hijos y hermanos del empleado o empleada, así como los siniestros que afecten a su propiedad.

TÍTULO IX DE LOS ESTÍMULOS

CAPITULO ÚNICO

Art. 60.- Estímulo es el reconocimiento que hace “Confecciones Mary” a los empleados que sirven y cumplen sus funciones en forma eficiente, abnegada desinteresada. Este puede ser de carácter moral y económico.

Art. 61.- Los estímulos de carácter moral son los siguientes:

- a) Permisos especiales
- b) Felicitaciones

Art. 62.- Como estímulo de carácter económico se entregara un bono por buen desempeño.

Art. 63.- Los permisos especiales otorgados como compensación a trabajos o actividades realizadas fuera de la jornada normal y por un período similar al utilizado en dichas actividades, no serán descontados de la licencia anual.

Art. 64.- El empleado de “Confecciones Mary” podrá hacerse acreedor a una felicitación dada a conocer mediante documento publicado en las instalaciones de la misma.

TÍTULO X

DE LAS EVALUACIONES

CAPÍTULO ÚNICO

Art. 65.- Se establecerá el sistema de evaluación de los empleados de “Confecciones Mary”, con el fin de obtener el mayor grado de eficiencia en el desempeño del cargo.

Art. 66.- La evaluación servirá de base para las siguientes situaciones:

- a) Estímulos
- b) Reubicación
- c) Separaciones.

Art. 67.- Los resultados de la evaluación serán registrados en el expediente individual del empleado y constituirán antecedentes para la concesión de los derechos, estímulos y sanciones que establece este reglamento.

TÍTULO XI

DEL RÉGIMEN DISCIPLINARIO

CAPÍTULO I

DE LAS FALTAS

Art. 68.- Los empleados de “Confecciones Mary”, que no cumplieren con sus obligaciones y contravinieren las disposiciones de las leyes, reglamentos y más normas vigentes, incurrirán en faltas que serán sancionadas disciplinariamente, sin perjuicio de la responsabilidad civil o penal que puede originar el mismo hecho.

Art. 69.- Las faltas disciplinarias se clasifican en:

- a) Faltas leves
- b) Faltas graves

DE LAS FALTAS LEVES.- Pertenecen a esta clasificación, a más de las contempladas en las normas legales aplicables vigentes, las siguientes:

- a) No timbrar o registrar el ingreso o salida de las jornadas diarias de trabajo.
- b) Ser reincidente en atrasos por más de cinco ocasiones dentro de un mes calendario.
- c) Retardar injustificadamente el despacho y entrega de un trabajo inherente a su responsabilidad, siempre y cuando no se cause perjuicio personal o institucional.
- d) Ejercer actividades ajenas a sus funciones durante la jornada de trabajo.
- e) Abandonar injustificadamente el lugar de trabajo o suspender sus labores sin ninguna autorización.
- f) Faltar injustificadamente a una jornada de trabajo, siempre y cuando no se cause perjuicio personal o institucional.

DE LAS FALTAS GRAVES.- Son faltas graves, a más de las contempladas en las normas legales aplicables vigentes las siguientes:

- a) No guardar la consideración y cortesía debidas en su relación con el público, compañeros y jefes u ofenderlos de palabra.
- b) Realizar actividades comerciales en uso de sus funciones y aprovechándose de ellas.
- c) Realizar reclamos infundados o mal intencionados.
- d) Faltar injustificadamente a su trabajo más de tres días consecutivos y dentro de un mismo mes calendario, siempre y cuando no se cause perjuicio personal o institucional.
- e) Negar injustificadamente el despacho de los trabajos y los asuntos a los que está obligado por su función, sin que cause perjuicio personal o institucional.
- f) Asistir al trabajo en manifiesto estado de embriaguez.
- g) Hacer críticas con el afán de causar daño o desprestigiando a “Confecciones Mary”, sus directivos, empleados y compañeros.
- h) Proponer o ejecutar actos inmorales en el ejercicio de sus funciones, siempre que no constituya delito.
- i) Solicitar obsequios o contribuciones a nombre de sus jefes o recibirlos de clientes o terceros.
- j) Demostrar negligencia o descuido en el ejercicio de sus funciones cuando origine perjuicios irreparables para los intereses de “Confecciones Mary”, o dieran lugar a protestas, reclamos, quejas injustificadas de los clientes y se compruebe que se debe a falta cometida por el personal.
- k) Ser reincidente en el acometimiento de faltas leves.
- l) Tomarse atribuciones que no le hayan sido delegadas o asignadas.
- m) Incumplimiento de sus deberes y obligaciones determinados en este Reglamento Interno.
- n) Ser llamado la atención y sancionado con una multa pecuniaria por la Administración, que no haya sido justificada por el sancionado.

- o) La retención injustificada y no autorizada por el Jefe correspondiente, de documentos, datos, para la aplicación, destino o distinto de los que correspondan.
- p) Realizar jornadas de trabajo continuas de forma arbitraria sin que “Confecciones Mary” así lo requiriere.
- q) Ofender de palabra u obra a clientes, jefes o compañeros de “Confecciones Mary”.
- r) Revelar o comentar asuntos que no le competen y que atenten contra “Confecciones Mary”
- s) Resolver asuntos de “Confecciones Mary” en que aparezca el empleado personalmente interesado, su cónyuge o parientes de cuarto grado de consanguinidad y segundo de afinidad.
- t) Proporcionar a personas extrañas a “Confecciones Mary” sin autorización, informes o documentos relacionados con “Confecciones Mary” y funcionarios, cuya difusión causare perjuicios o atentare a sus intereses, (violación secreto profesional).
- u) Frecuentar salas de juego de azar, cuando fuere depositario de valores, bienes o fondos de “Confecciones Mary”.
- v) Disponer arbitrariamente de fondos o valores económicos de “Confecciones Mary” y de clientes.
- w) Cobrar deliberadamente valores a un cliente por bienes y servicios sin que estos fondos ingresen directamente a caja.
- x) Cuando abusando de su función, permita que se violen expresas disposiciones legales y reglamentarias, causando perjuicio para “Confecciones Mary” y sus clientes.
- y) La disminución continuada y voluntaria en el rendimiento del trabajo normal pactado.
- z) El abuso de confianza respecto de “Confecciones Mary” o de los clientes.
- aa) Emprender negocios sin consentimiento o contra la voluntad de “Confecciones Mary” expresamente manifestada y fundada, en competencia con “Confecciones Mary”.
- bb) La ocultación de hechos o faltas graves que el personal haya presenciado y causen perjuicio grave a los intereses de “Confecciones Mary” o al prestigio de su personal.
- cc) El alterar documentos relacionados con errores cometidos por el personal a fin de impedir o retrasar su corrección o sanción.

CAPITULO II

DE LAS SANCIONES

Art. 70.- Las faltas cometidas por los empleados de “Confecciones Mary” de acuerdo al presente Reglamento, serán sancionadas según la gravedad de las mismas

Las sanciones disciplinarias en orden de la gravedad son las siguientes:

- a) Amonestación verbal
- b) Amonestación escrita
- c) Sanción pecuniaria, no más del 10% de la remuneración diaria del empleado
- d) Separación previo Visto Bueno solicitado y otorgado por la Inspectoría de Trabajo

Art. 71.- Las faltas serán sancionadas de la siguiente manera:

- a) Las faltas leves, con:
 - Amonestación verbal.
 - Amonestación escrita.
 - Multa del 5% de la remuneración diaria.

- b) Las faltas graves con:
 - Amonestación escrita.
 - Multa del 10% de la remuneración diaria.
 - Separación del trabajo, mediante Visto Bueno otorgado por la Autoridad competente.

Art. 72.- La facultad de sancionar a los empleados de “Confecciones Mary” se determinará de la siguiente manera:

- a) Las faltas leves serán sancionadas por el Administrador
- b) Las faltas graves hasta amonestación escrita por el Administrador y Empleador.

Art. 73.- Todas las sanciones deberán ser notificadas al empleado infractor.

CAPÍTULO III

TERMINACIÓN DE LA RELACIÓN LABORAL

Art. 74.- El personal de “Confecciones Mary” cesará en sus funciones por:

- a) Invalidez absoluta.
- b) Muerte.
- c) Retiro con pensión jubilar.
- d) Visto Bueno concedido por el Inspector del trabajo
- e) Por desahucio presentado sea por el trabajador o el empleador y notificado legalmente por el Inspector del Trabajo.
- f) Por despido intempestivo.

CAPÍTULO IV

DE LA SEPARACIÓN

Son causales para la separación de funciones de un trabajador, previo Visto Bueno otorgado por el Inspector del Trabajo, además de las contempladas en el Art. 172 del Código del Trabajo.

- a) Por incapacidad manifiesta en el cumplimiento de sus funciones de conformidad con la evaluación del resultado de su cargo.
- b) Por sanciones disciplinarias, impuesta por faltas anteriores.
- c) Por participar en asuntos contrarios a los fines de “Confecciones Mary”.

Art. 75.- Para la separación del empleado previo Visto Bueno, se aplicará lo dispuesto en el Art. 172 Código de Trabajo.

Art. 76.- El empleado que fuere separado o que hubiere merecido sentencia condenatoria por juicio penal común, no podrá reingresar bajo ningún concepto a “Confecciones Mary”.

CAPÍTULO V

DE LA APELACIÓN

Art. 77.- Las decisiones que tengan relación con la aplicación del régimen disciplinario de “Confecciones Mary” podrán ser apeladas ante el Empleador.

DISPOSICIONES GENERALES

CAPÍTULO ÚNICO

Art. 78.- Es obligación de la Administración y de todo empleado, hacer conocer a los nuevos empleados, sobre normas y preceptos de este Reglamento así como de las políticas, normas y procedimientos de “Confecciones Mary”.

Art. 79.- No tendrá ninguna validez cualquier acción contraria a las disposiciones de este Reglamento.

Art. 80.- Los traslados y reubicación de los empleados, se darán de acuerdo a estrictas necesidades de “Confecciones Mary”.

Art. 81.- Todas las multas que se deriven del incumplimiento del presente Reglamento, serán dispuestas conforme lo determina el Art. 42 numeral 23 del Código de Trabajo.

Art. 82.- El o los empleados que estén encargados del Inventario por designación de “Confecciones Mary”, serán los únicos responsables por los faltantes de productos que puedan producirse.

Art. 83.- En caso de comprobarse faltantes de productos, estos serán repuestos por el o los responsables de acuerdo a lo que estipula este Reglamento.

Art. 84.- Quedan derogados cualquier Reglamento o proyecto del mismo que hubiere habido en “Confecciones Mary”.

Art. 85.- En todo lo que no estuviere previsto en el presente Reglamento Interno de Trabajo, las partes se sujetarán a las disposiciones legales pertinentes.

Firman:

Sra. Pastora Chavarrea Cevallos
CC 100059257-4
PROPIETARIA

Dr. Ramiro López Villegas
ABOGADO



Reglamento Interno de Seguridad y Salud en el Trabajo

CONFECCIONES MARY

2011

REGLAMENTO INTERNO DE SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO

INTRODUCCION

POLITICA EMPRESARIAL

RAZÓN SOCIAL, ACTIVIDAD Y DOMICILIO

OBJETIVOS DEL REGLAMENTO

- I. DISPOSICIONES REGLAMENTARIAS
- II. DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE SEGURIDAD Y SALUD DE CONFECCIONES MARY
- III. PREVENCIÓN DE RIESGOS DE LA POBLACION VULNERABLE
- IV. DE LOS RIESGOS DEL TRABAJO PROPIOS DE CONFECCIONES MARY
- V. DE LOS ACCIDENTES MAYORES
- VI. DE LA SEÑALIZACIÓN DE SEGURIDAD
- VII. DE LA VIGILANCIA DE LA SALUD DE LOS TRABAJADORES
- VII. DEL REGISTRO DE INVESTIGACION DE ACCIDENTES E INCIDENTES
- IX. DE LA INFORMACIÓN Y CAPACITACIÓN EN PREVENCION DE RIESGO
- X. DE LA GESTIÓN AMBIENTAL

DISPOSICIÓN GENERAL

BASE LEGAL

CONFECIONES MARY., con la finalidad de defender el patrimonio material y precautelar la integridad de sus trabajadores, y la del personal que directa o indirectamente labora en sus instalaciones o fuera de ella cuando ostente representación del Comité de Seguridad y Salud y en cumplimiento a lo establecido en los artículos 410, 430 y 434 del Código del Trabajo vigente, y a lo establecido en el Decreto Ejecutivo No. 2393 del 17 de noviembre de 1986 publicado en el Registro Oficial No. 565 reformado mediante Decreto Ejecutivo No. 4217 de 10 de Agosto de 1988, publicado en el Registro Oficial No. 997; y de acuerdo al Reglamento General del Seguro de Riesgo del Trabajo establecida en la resolución N° 741 del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social vigente desde el 24 de septiembre de 1990; y, Registro Oficial No. 083 del 17 de agosto del 2005 que dispone la obligatoriedad del empleador de elaborar y someter a la aprobación de la Dirección Regional del Trabajo un Reglamento de Seguridad e Higiene del Trabajo y en ejercicio de sus facultades legales, resuelve:

Dictar el presente Reglamento de Seguridad y Salud en el Trabajo, que será parte integral del “Código de Conducta y Reglamento Interno de Trabajo de CONFECIONES MARY, y de conformidad con las disposiciones constantes en los siguientes artículos:

POLITICA EMPRESARIAL

Es política de CONFECIONES MARY establecer y mantener el sistema de gestión de seguridad y salud en sus instalaciones de trabajo, en que la seguridad y salud de sus trabajadores y el cuidado del medio ambiente sean nuestra mayor responsabilidad, eliminando o reduciendo los riesgos laborales que puedan causar incidentes, accidentes o enfermedades que afecten su normal desenvolvimiento.

Las operaciones y actividades de CONFECIONES MARY, Mantendrán un estricto cumplimiento de todas las leyes y regulaciones estatales, gubernamentales y corporativas aplicables a la salud en el trabajo, la seguridad integral y medio ambiente, esto con políticas claras y dirigidas a través de procedimientos, normas y estándares internacionales.

RAZÓN SOCIAL, ACTIVIDAD Y DOMICILIO

CONFECIONES MARY, tiene como actividad dedicarse a la confección, comercialización y ventas de prendas de vestir en general. La oficina principal se encuentra ubicada en la Provincia de Imbabura, Cantón Antonio Ante, Ciudad de Atuntaqui, Barrio San Luis.

OBJETIVOS DEL REGLAMENTO

El principal objetivo de este reglamento consiste en implantar, ejecutar y velar por el cumplimiento de los principios de Seguridad contenidos en estas normativas, para prevenir los riesgos laborales sin perjuicio de lo anterior, son objetivos de CONFECCIONES MARY, los siguientes:

- a) Fomentar y mantener un saludable ambiente de trabajo en todas las oficinas e instalaciones de
CONFECCIONES MARY;
- b) Capacitar permanentemente a sus trabajadores sobre los mejores métodos de prevención para advertir los riesgos de trabajo;
- c) Prevenir, investigar y tomar las medidas correctivas en todos aquellos trabajos o actividades laborales que eventual y potencialmente pudieran ocasionar condiciones o riesgos de trabajo;
- d) Velar por el cumplimiento de la política y normas de prevención de accidentes de trabajo y enfermedades profesionales.
- e) Establecer parámetros adecuados para sancionar conductas antisociales que violen las presentes disposiciones y pongan en peligro las vidas de todo el personal de CONFECCIONES MARY.

CAPÍTULO I

DISPOSICIONES REGLAMENTARIAS

Art. 1.- Para los efectos del presente Reglamento de Seguridad y Salud en el Trabajo, se identificará a CONFECCIONES MARY como él o la “EMPLEADORA”; y se llamará TRABAJADOR o TRABAJADORES a todas las personas que se encuentren bajo relación de dependencia de CONFECCIONES MARY y que desempeñen sus labores en cualquiera de sus instalaciones.

Art. 2.- El trabajador que ingrese a las instalaciones o dependencias de CONFECCIONES MARY, y/o lugar de trabajo u obra bajo la responsabilidad de CONFECCIONES MARY, tiene la obligación de acatar las instrucciones que sobre seguridad se imparten en este reglamento.

Art. 3.- Las disposiciones del presente Reglamento, como las que dieran el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social y/o el Ministerio de Relaciones

Laborales, deberán ser observadas por todos los trabajadores de CONFECCIONES MARY y de manera taxativa, por los visitantes, sub-contratistas y sin excepción.

Art. 4.- El presente Reglamento será de aplicación obligatoria en oficinas y la planta, durante los procesos de confección de prendas de vestir, bodegas de almacenamiento, talleres, que se generen dentro de las instalaciones de CONFECCIONES MARY así como en proyectos futuros.

TITULO I

OBLIGACIONES

DE LAS OBLIGACIONES DE CONFECCIONES MARY

Art. 5.- Son obligaciones de la Empleadora:

- a) Cumplir y hacer cumplir todas y cada una de las disposiciones del presente Reglamento de Seguridad y Salud en el Trabajo.
- b) Otorgar a los trabajadores, condiciones seguras que eviten el peligro para su salud e integridad personal, mediante la elaboración y ejecución de un programa de prevención de incidentes, accidentes y promoción de la salud.
- c) Proveer a los trabajadores, de todos los medios necesarios para obtener la seguridad de las instalaciones, maquinarias, equipos y personas.
- d) Realizar inspecciones periódicas a las instalaciones, vehículos, maquinarias y equipos para verificar su adecuado funcionamiento comprobando el conocimiento de sus trabajadores frente a ellos y puestos a disposición.
- e) Capacitar y motivar al trabajador en el manejo seguro de la maquinaria, herramientas y equipos, mediante programas continuados de información y educación respecto de los riesgos a que se encuentran expuestos, en relación con su ocupación, adoptando las medidas necesarias para evitar accidentes y enfermedades derivados de su actividad.
- f) Dotar a todo el personal que conforma CONFECCIONES MARY de equipos de protección personal como: Mascarilla, Guantes y Ropa de trabajo (Mandil), con su respectivo nombre, para aquellos trabajadores

que sean aplicables a criterio del Responsable de Seguridad y Salud en el Trabajo.

- g) Dependiendo del puesto o área de trabajo al trabajador se le entregará todos los elementos de protección personal adecuados que fueran indispensables para proteger la seguridad y salud de los mismos, para el normal desempeño de las actividades diarias, del mismo modo velará por el uso correcto y permanente.
- h) Vigilar que el comité de Seguridad y Salud cumpla con sus funciones y colabore con las implementaciones de las acciones necesarias en materia de seguridad, higiene y salud ocupacional.
- i) Colocar sendos ejemplares del presente Reglamento Interno de Seguridad y Salud en el Trabajo en un lugar visible y que le permita a cada trabajador leer, pueda cumplir estrictamente sus obligaciones detalladas en el presente reglamento.

DE LAS OBLIGACIONES DEL TRABAJADOR

Art. 6.- Son obligaciones del trabajador:

- a) Cumplir a cabalidad con las disposiciones del presente Reglamento de Seguridad y Salud en el Trabajo con las normas complementarias y con las órdenes e instrucciones que imparta la Unidad de Seguridad y Salud y el Comité Paritario de Seguridad y Salud sobre Prevención de Riesgo Laborales.
- b) Mantener durante el trabajo una conducta positiva de seguridad para protegerse a sí mismos y a sus compañeros contra toda clase de accidentes y desarrollar una cultura de prevención conducente a evitar accidentes informando a su superior sobre cualquier defecto en las instalaciones, equipos y herramientas que puedan causar lesiones.
- c) Conservar el lugar de trabajo ordenado y limpio. No dejar desperdicios, materiales o herramientas, en lugares que puedan ocasionar accidentes.
- d) Efectuar solamente los trabajos para los que ha recibido la debida orientación y el entrenamiento necesario.

- e) No fumar ni introducir bebidas alcohólicas u otras sustancias tóxicas a las instalaciones, oficinas de CONFECCIONES MARY, ni presentarse o permanecer bajo los efectos de dicha sustancias.
- f) Cuidar de su higiene personal, para prevenir el contagio de enfermedades, presentarse al inicio de la jornada de trabajo en condiciones óptimas de aseo con el mandil correspondiente al día de trabajo.
- g) Participar en el Comité Paritario de Seguridad y Salud si fuera requerido, así como en diferentes comisiones a las que fuera nominado por éste.
- h) Participar en la identificación de peligros y evaluación de riesgos de su área de trabajo
- i) Usar los equipos de protección personal EPP adecuado cuando el trabajo a realizar lo requiera y en caso de deterioro, disminución de funciones o pérdidas del elemento de protección personal que se le entregue el empleado deberá dar aviso al superior inmediato a fin de que le sean repuestos o reparados, declarando la causa que originó el daño y entregando el EPP desgastado.
- j) El trabajador que en razón de sus labores hubiese recibido herramientas, dispositivos, implementos o equipos de seguridad, obligatoriamente deberán utilizarlos en forma debida y conservarlos bajo su responsabilidad personal y pecuniaria en las mejores condiciones de funcionamiento, higiene y presentación y deberá informar, dentro de la jornada de trabajo, de cualquier deterioro o defecto que se produzca en ella.
- k) Todo trabajador estará obligado a respetar y observar las disposiciones de tránsito cuando se traslade a pie o en vehículos dentro y fuera de CONFECCIONES MARY.
- l) Asistir a los eventos de capacitación en materia de Seguridad y Salud en el Trabajo, organizados por el Departamentos de Recursos Humanos.

TITULO II
PROHIBICIONES
DE LAS PROHIBICIONES DE CONFECCIONES MARY

Art. 7.- Son prohibiciones de la Empleadora:

- a) Desatender las disposiciones técnicas y médicas emitidas por el IESS, Ministerio de Relaciones Laborales o por otras autoridades competentes sobre la prevención de la seguridad y salud de los trabajadores dentro y fuera de las instalaciones de CONFECCIONES MARY.
- b) Obligar al trabajador a laborar en ambientes insalubres por efecto del polvo, gases o sustancias tóxicas, salvo que previamente se adopten las medidas preventivas necesarias para la defensa de la salud.
- c) Facultar al trabajador el desempeño de sus trabajos sin el uso de la ropa de trabajo y elementos de protección personal.
- d) Permitir el trabajo en máquinas, equipos, herramientas o locales que no cuenten con las defensas o guardas de protección u otras seguridades, que garanticen la integridad física de los empleados.
- f) Transportar al trabajador en vehículos inadecuados para este efecto.

DE LAS PROHIBICIONES DEL TRABAJADOR

Art. 8.- Son prohibiciones del trabajador lo siguiente:

- a) Ingresar a las instalaciones armas corto punzantes, armas de fuego, licor y sustancias estupefacientes.
- b) Fumar fuera del área señalada para este efecto.
- c) Encender fuego cerca de gas inflamable, líneas de alta tensión, materiales combustibles o en lugares de peligro que puedan originar incendios, explosiones u otros daños a las instalaciones de CONFECCIONES MARY.
- d) Bloquear equipos e instalaciones contra incendios(extintores y otros)

- e) Descargar los extintores sin motivos justificados.
- f) Usar líquidos inflamables para lavar piezas de maquinarias en lugares cerrados o mal ventilados o cerca de fuentes de calor.
- g) Recargar los circuitos eléctricos (fusibles, breakers y otros mecanismos de corte de energía) o interruptores sin autorización.
- h) Destruir los medios impresos usados por CONFECCIONES MARY, para informar actividades o que promocionen el mejoramiento de la calidad y/o promocionen la Seguridad y Salud en el Trabajo.
- i) Sustraer mercadería, equipos, materiales, implementos de seguridad, documentos o cualquier objeto que sea de propiedad de CONFECCIONES MARY.
- j) Utilizar celulares, radios, equipo de música portátil o cualquier elemento que interrumpa o distraiga la concentración del trabajador durante las horas laborables.
- k) Dormir en horas o turnos de trabajo
- l) En la realización de labores, llevar prendas que puedan causar accidentes.
- m) Ingerir alimentos en los sitios de trabajo o en los lugares que no sean dispuestos para el efecto.
- n) Provocar riñas, peleas, discusiones o cualquier acto que altere la tranquilidad laboral.
- o) Ingresar con menores de edad o personas ajenas a CONFECCIONES MARY, salvo autorización expresa.
- p) En caso de accidente tratarse las lesiones por su cuenta o permitir que lo haga una persona no autorizada.
- q) Efectuar trabajos sin el debido entrenamiento previo, para la labor a desempeñar.

TITULO III

OBLIGACIONES GENERALES

DE LAS BODEGAS Y AREAS DE ALMACENAMIENTO

Las bodegas generales son áreas de almacenamiento de los más diversos artículos a ser usados dentro de CONFECCIONES MARY, tales como, telas, materia prima, producto terminado, materiales e insumos de oficinas, cartones y fundas.

Art. 9.- Todas las bodegas y sus anexos deben mantenerse por medios naturales o artificiales condiciones atmosféricas que aseguren un ambiente cómodo y saludable para los trabajadores.

Art. 10.- Todas las bodegas estarán en completo orden y limpieza ya que más que aseo incluye mantener todos los artículos necesarios más a la mano en condiciones óptimas de tránsito sin obstáculos.

Art. 11.- En las bodegas se cuidará de no acumular basura o desperdicios. Depositarlos en los recipientes que se destina para ello.

Art. 12.- Los materiales almacenados en perchas no han de sobresalir de ésta y estarán dispuestos de modo que lo más livianos ocupen los casilleros más elevados de las perchas.

Art. 13.- Las perchas han de estar firmemente ancladas al piso y arriostradas entre sí.

Art. 14.- Los artículos o materiales en desuso u obsoletos y que no cumplen ninguna función en las bodegas serán evacuados a otros sitios bajo responsabilidad del jefe encargado del área.

Art. 15.- El trabajador para la manipulación de los objetos que han levantar debe cumplir lo indicado en el **Art. 68** del presente reglamento.

Art. 16.- Está terminantemente prohibido fumar dentro de las bodegas.

Art. 17.- Todos los Trabajadores que trabajan en Bodegas deben conocer los procedimientos de emergencia y los recursos necesarios que recomienda el fabricante en la hoja de seguridad de materiales (M.S.D.S.) para el manejo seguro del producto.

Art. 18.- Se respetarán todos los rótulos de advertencia, prevención y avisos de seguridad que estarán ubicados en las paredes.

Art. 19.- Periódicamente todas las bodegas deberán efectuar la limpieza, por lo cual el Comité de Seguridad e Higiene del Trabajo de CONFECIONES MARY planificará dicha limpieza con el encargado.

PARA EL TRABAJADOR QUE LABORA EN LA PLANTA

Art. 20.- Cumplir con las siguientes Disposiciones de Seguridad e Higiene:

- a) Adoptar precauciones razonables para proteger su propia seguridad y salud, y las de otras personas que puedan verse afectadas por sus actos u omisiones en el trabajo;
- b) Atenerse a las instrucciones que se le den para su propia seguridad y salud, así como para la de los demás;
- c) Utilizar todos los dispositivos de seguridad y elementos de protección personal , de conformidad con las instrucciones que ha recibido en la planta ;
- d) Informar en el acto a su supervisor inmediato de cualquier situación que, a su juicio, pueda representar un peligro y que él mismo no pueda corregir;
- e) Informar de todo accidente o daño para la salud que se produzca en el curso del trabajo o en relación con éste, y
- f) Colaborar con su empleador o con cualquier otra persona en lo que atañe a los requisitos u obligaciones impuestos por las disposiciones legales pertinentes o en virtud de ellas, en la medida en que pueda ser necesario para cumplir los requisitos u obligaciones estipulados.
- g) Caminar por áreas señalizadas y peatonales
- h) Mantener el orden y limpieza, depositando la basura o desechos en los recipientes (tachos) respectivos
- i) No fumar en ningún lugar o área de trabajo de la Planta.

TITULO IV

DE LAS SANCIONES

Art. 21.- Para efectos del Artículo precedente el empleado que no cumpla con las disposiciones dadas en las normas de seguridad o violare el presente Reglamento

de Seguridad y Salud en el Trabajo de CONFECCIONES MARY será sancionado con:

- a) Una amonestación verbal
- b) Amonestación escrita, la cual llevará 3 copias: una será entregada al trabajador, otra se enviará a la administradora de Recursos Humanos para su archivo.
- c) Amonestación con una multa de hasta el 5% de la remuneración del trabajador
- d) Trámite del visto bueno de acuerdo al Código del Trabajo

Art. 22.- Cualquier falsedad o engaño por parte del trabajador al suministrar los datos para el reporte de accidente, será considerado como falta grave al Reglamento Interno de Trabajo.

CAPÍTULO II

DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE SEGURIDAD Y SALUD DE CONFECCIONES MARY

TÍTULO I

DEL COMITÉ DE SEGURIDAD E HIGIENE DEL TRABAJO

Art. 23.- Del Comité Paritario de Seguridad y Salud de CONFECCIONES MARY, de conformidad con el Art. 14, numeral 1 del Decreto Ejecutivo No.2393, publicado en el Registro Oficial No.565, de fecha 17 de Noviembre de 1986, se constituye el Comité Interno de Seguridad y Salud del Trabajo, con el objeto de dar un soporte normativo en apoyo a las actividades y acciones que en el ámbito de la preservación de la salud y de la seguridad. Este comité estará conformado por:

- a) Un Presidente;
- b) Un Secretario;
- c) Vocales principales; y,
- d) Vocales alternos

Art. 24- CONFECCIONES MARY, Conformará un Comité de Seguridad y Salud del Trabajo, el mismo que estará integrado por tres representantes del Empleador

y tres representantes de los Trabajadores quienes tendrán voz y voto. Se nombrará un Presidente y un Secretario, cada miembro deberá designar un suplente quien lo representará en las reuniones en las cuales no pueda asistir, estos suplentes deberán ser nombrados en una reunión del Comité de Seguridad y Salud. Todos los miembros ejercerán sus funciones durante un año pudiendo ser reelegidos.

Art. 25.- ATRIBUCIONES DEL PRESIDENTE.- Son funciones del Presidente:

- a) Representar al Comité;
- b) Presidir las reuniones o delegar la presidencia a otro miembro por causa de enfermedad, impedimento o ausencia temporal;
- c) Designar grupos de trabajo para realizar estudios específicos que incidan sobre la atención, mantenimiento y cuidado del personal y bienes de la institución;
- d) Elaborar informes. Suscribir acuerdos de cooperación interinstitucional y demás comunicaciones;
- e) Convocar a reuniones ordinarias y extraordinarias del comité;
- f) Las demás que le atribuyan el presente Reglamento, leyes pertinentes y convenios nacionales e internacionales ratificados y reconocidos por el Ecuador.

Art. 26.- ATRIBUCIONES DEL SECRETARIO.- Son funciones del Secretario:

- a) Organizar la agenda de actividades;
- b) Realizar las citaciones de reunión del Comité;
- c) Firmar las convocatorias a reuniones ordinarias y extraordinarias del Directorio;
- d) Llevar un Libro de Actas de las sesiones del Directorio;
- e) Llevar un archivo de correspondencia oficial y documentos del Comité;
- f) Mantener vigentes instructivos, cuadros estadísticos y otros documentos relacionados con los temas o resoluciones emitidos por el Comité; y,
- g) Las demás que le atribuyan el presente Reglamento, leyes pertinentes y convenios nacionales e internacionales ratificados y reconocidos por el Ecuador

Art. 27.- ATRIBUCIONES DE LOS VOCALES.- Son funciones de los vocales:

- a) Asistir puntual y obligatoriamente a las reuniones del Comité;
- b) Cumplir diligentemente las disposiciones y comisiones que les asigne el Directorio;
- c) Reemplazar en el orden de sus nombramientos al Presidente o al Secretario, en caso de impedimento, ausencia o enfermedad;
- d) Las demás que le atribuyan el presente Reglamento, leyes pertinentes y resoluciones del Directorio.

TÍTULO II

DE LAS RESPONSABILIDADES DEL COMITÉ

Art. 28.- El Comité Paritario de Seguridad y Salud en el Trabajo, tendrá las siguientes responsabilidades:

- a) Promover la observancia de las disposiciones sobre prevención de riesgos y protección de la salud, recomendar la implantación de la Unidad de Seguridad y Salud, Dispensario Médico más convenientes, acordes con las técnicas de prevención.
- b) Sugerir y promover reformas técnicas y legales al presente Reglamento Interno de Seguridad y Salud en el Trabajo, cada dos años.
- c) Conocer los resultados de las investigaciones sobre accidentes de trabajo y enfermedades ocupacionales y/o profesionales que el Departamento de Riesgos de Trabajo del IESS efectuare en CONFECIONES MARY.
- d) Realizar campañas de prevención de riesgos y promover la difusión e información de medidas técnicas de prevención de siniestros al personal de CONFECIONES MARY.
- e) Revisar las políticas de Seguridad y Salud en el Trabajo y recomendar su implementación a la Gerencia General.
- f) Conocer las observaciones y recomendaciones emanada por la Unidad de Seguridad y Salud y ordenar su aplicación.
- g) Investigar en el sitio las causas de los accidentes de trabajo y enfermedades profesionales que se produzcan en CONFECIONES MARY.
- h) Velar por el cumplimiento del presente reglamento.

TITULO III

DE LA UNIDAD DE SEGURIDAD Y SALUD

Art. 29.- CONFECCIONES MARY, contará con un Responsable de Prevención de Riesgos en Seguridad y Salud, quien contará con el equipo humano y los medios necesarios para cumplir con las siguientes funciones:

- a) Reconocimiento y evaluación de riesgos,
- b) Selección y adiestramiento de los trabajadores
- c) Registro mensual de la accidentalidad, ausentismo y evaluación estadística de los resultados.
- d) Investigación y determinación de los riesgos y condiciones de los recursos físicos y humanos de la CONFECCIONES MARY.
- e) Selección y capacitación de las brigadas de emergencias.
- f) Supervisar los extintores contra incendios y mantenerlos en óptimas condiciones
- g) Integrar el Comité Paritario de Seguridad y Salud
- h) Colaborar en la prevención de riesgos y comunicar al Departamento de Riesgos del Trabajo del IESS, todos los accidentes y enfermedades profesionales que se produzcan en CONFECCIONES MARY.
- i) Velar por el cumplimiento de las normas de seguridad del presente reglamento
- j) Vigilar por el orden y limpieza de las oficinas, bodegas, talleres, terminal portuario y demás instalaciones de CONFECCIONES MARY.
- k) Solicitar el asesoramiento técnico, en materia de control de incendios, almacenamiento adecuado, protección de maquinarias, instalaciones eléctricas, protección personal y demás materias concernientes contenidas tanto en las leyes ecuatorianas como Decretos Ejecutivos, Acuerdos Ministeriales, Convenios Internacionales y reglamentos afines.

DE LOS EQUIPOS DE PROTECCIÓN PERSONAL (EPP)

Art. 30.- Los equipos de protección personal que CONFECCIONES MARY entrega, será según las condiciones riesgosas existentes en los puestos o aéreas de trabajos y son:

- a. Mascarilla de protección para las vías respiratorias, en los lugares donde se produzca partículas de polvo o gases tóxicos.
- b. Guantes de protección de material apropiado si existen riesgos de daños en las manos
- c. Protección de auriculares en sitios o máquinas que produzca excesivo ruido.
- d. Faja anti lumbago cuando el levantamiento de carga para el trabajador es habitual.
- e. Anteojos de seguridad donde se produzca proyección de partículas sólidas o líquidas.

Art. 31.- El trabajador tendrá la obligación de cambiar su elemento de protección personal cuando se encuentre deteriorado devolviendo el anterior elemento.

Art. 32.- Todo elemento de protección personal que se extravíe, el trabajador tiene la obligación de denunciar inmediatamente de la pérdida a su jefe inmediato.

Art. 33- El responsable de prevención de Riesgos realizará un programa de Inducción al personal nuevo, instrucción y entrenamiento del personal en general con respecto al buen uso y cuidado de los elementos de protección personal.

Art. 34.- Los EPP no deben ser considerados como la solución final de un problema de riesgo de accidente de trabajo. El uso de los equipos de protección personal y la ropa de trabajo forman parte de las medidas destinadas a prevenir lesiones a consecuencias de los accidentes de trabajo.

Art. 35.- Los EPP deben cumplir las siguientes características: proteger apropiadamente, ser resistentes y durables, ser prácticos, de fácil mantenimiento, cómodos y de la medida adecuada al trabajador.

Art. 36.- La entrega y recepción de los equipos de protección personal será documentada.

TÍTULO IV

DEL SERVICIO MÉDICO

Art. 37.- Los servicios médicos que requieran los trabajadores de CONFECCIONES MARY estarán a cargo del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, en los riesgos y prestaciones correspondientes, en consecuencia los trabajadores deberán someterse a las normas y leyes establecidas por dicha institución.

TÍTULO V

DE LAS RESPONSABILIDADES DEL ADMINISTRADOR PROPIETARIO Y SUPERVISORES

Art. 38.- Se responsabilizará al Supervisor de la Planta del cumplimiento de las Normas de Seguridad y Salud en el Trabajo en sus respectivas áreas.

Art. 39.- El Supervisor de la Planta será el directo responsable de la seguridad total de la planta y no se deberá considerar esta actividad como una función más, sino como parte vital para cumplir con todos los planes de producción, eficiencia y simplificación del trabajo.

Art. 40.- Corresponderá al Supervisor de la Planta verificar que los equipos y herramientas se encuentren en buenas condiciones de uso y deberá reemplazarlas cuando su estado así lo requiera.

Art. 41.- El Supervisor de la Planta está obligado a proporcionar a los trabajadores, antes de asignarles un nuevo trabajo, las instrucciones de cómo deberán ejecutarlo y las medidas de seguridad que deberán tener en cuenta.

Art. 42.- El Empleador y el Supervisor de la Planta velará porque se cumpla por parte de todos los trabajadores, contratistas y visitantes el presente Reglamento de Seguridad y Salud en el Trabajo de CONFECCIONES MARY.

CAPÍTULO III

PREVENCION DE RIESGOS DE LA POBLACIÓN VULNERABLE

TITULO I

TRABAJO DEL PERSONAL FEMENINO

Art. 43.- Se garantizarán condiciones de trabajo seguras al personal femenino que labora en CONFECCIONES MARY para proteger su salud reproductiva. Se pondrá especial énfasis en caso de embarazo y lactancia. Se aplicarán las disposiciones determinadas en el Artículo 120 de la Ley Orgánica de la Salud.

TITULO II

TRABAJO DE MENORES

Art. 44.- No es política de CONFECCIONES MARY contratar a menores de edad. En caso de ser intención de CONFECCIONES MARY contratar a menores de edad, para tal contratación se deberán seguir los procedimientos y dar cumplimiento a los requisitos contenidos en el Código del Trabajo y en el Código de la Niñez y la Adolescencia y regulaciones específicas vigentes.

TITULO III

DISCAPACITADOS

Art. 45.- CONFECCIONES MARY garantizará condiciones seguras de trabajo al personal que tenga algún tipo de discapacidad, se facilitará accesibilidad y diseño ergonómico de los puestos de trabajo.

TITULO IV

DEL PERSONAL DE LOS CONTRATISTAS

Art. 46.- Todos los contratistas que ejecuten servicios para CONFECCIONES MARY, deberán cumplir, según el caso, los siguientes requisitos obligatorios:

- a) Todos sus trabajadores, que por instrucción u orden del contratistas realizaren trabajos en las instalaciones de CONFECCIONES MARY, deberán estar afiliados al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social;
- b) Contar con un plan mínimo de prevención de riesgos.
- c) Hacer cumplir con las disposiciones del Reglamento de Seguridad y Salud en el Trabajo de CONFECCIONES MARY (en lo que fuere aplicable).
- d) Hacer cumplir con las disposiciones expresas de CONFECCIONES MARY sobre Normas de Seguridad y Salud en el Trabajo, incluyendo las relacionadas a los riesgos que se generen en sus actividades e instalaciones de CONFECCIONES MARY, a los planes de emergencia y a los entrenamientos.

Art. 47.- Todo contratista que ejecute un servicio para CONFECCIONES MARY, deberá cumplir con la Normativa Legal en Seguridad y Salud en el Trabajo aplicable.

Art. 48.- Será de absoluta responsabilidad por parte del contratista cualquier daño a las instalaciones de CONFECCIONES MARY, que se genere por el no cumplimiento de las responsabilidades emitidas en el presente Reglamento de Seguridad y Salud en el Trabajo.

Art. 49.- En caso de no cumplir con las disposiciones de Seguridad y Salud de CONFECCIONES MARY se dará por terminado el contrato.

TITULO V

DEL PERSONAL DE LOS PRESTADORES DE ACTIVIDADES COMPLEMENTARIAS

Art. 50.- CONFECCIONES MARY, exigirá el mismo nivel de prevención y protección para los trabajadores de las empresas prestadoras de actividades complementarias y vigilará que dicho personal tenga un adecuado ambiente de trabajo y dote del equipo de protección personal necesario a dichos trabajadores, cumpliendo con las disposiciones emitidas en el presente Reglamento de Seguridad y Salud en el Trabajo y en lo que concierne al Código de Trabajo y la Ley de Seguridad Social.

Art. 51.- CONFECCIONES MARY, hará conocer a los trabajadores de actividades complementarias del presente Reglamento Seguridad y Salud en el Trabajo mediante capacitación continua sobre los riesgos que se generen en sus puestos de trabajo y en las instalaciones de CONFECCIONES MARY , así como el entrenamiento en los planes de emergencias.

CAPÍTULO IV

DE LOS RIESGOS DEL TRABAJO PROPIOS DE CONFECCIONES MARY

Art. 52.- El Responsable de Prevención de Riesgos en Seguridad y Salud y el Comité de Seguridad e Higiene del Trabajo de CONFECCIONES MARY, a fin de prevenir y controlar los factores de riesgos, realizará inspecciones planeadas en la fuente, el entorno y en el trabajador para identificar riesgos de acuerdo a la clasificación internacional: físicos, mecánicos, químicos, ergonómicos, biológicos y psicosociales.

DE LOS RIESGOS FÍSICOS:

Art. 53.- Para la prevención de riesgo de las condiciones de Iluminación y Ventilación se aplicará las siguientes disposiciones:

- a) Todos los lugares de trabajo y en general los espacios interiores de CONFECCIONES MARY estarán provistos de iluminación artificial cuando la natural no sea suficiente.
- b) Deberán existir luces de emergencias en los pasillos, salidas de emergencia y puntos de vigilancia que automáticamente se enciendan cuando suceda un corte de energía eléctrica.
- c) Las tareas en áreas de trabajo que generen gas, humo o emisiones gaseosas tóxicas dentro de espacios cerrados, deberán ejecutarse únicamente cuando se haya asegurado una ventilación suficiente.

Art. 54.- Para la prevención de riesgo durante la exposición a ruido y vibración se aplicará las siguientes disposiciones:

- a) Las máquinas y equipos que produzcan ruidos por encima de los niveles establecidos en las normas legales se ubicarán en recintos aislados, siempre y cuando esta medida no vaya a generar riesgos mayores como la presencia de atmósfera inflamable, y serán objeto de un programa de mantenimiento adecuado que aminore en lo posible la emisión de ruido;
- b) Se implementarán las medidas de ingeniería y de uso de Equipo de Protección Personal (EPP) en caso de requerirse, para prevenir los riesgos por ruidos y vibraciones como indica el artículo 55 de los “Ruidos y Vibraciones” del Reglamento de Seguridad y Salud de los Trabajadores, y Mejoramiento del Medio Ambiente de Trabajo.

DE LOS RIESGOS MECÁNICOS

Art. 55.- Para la prevención de riesgo durante la fase de costura se deberá cumplir las siguientes disposiciones:

- a) Las máquinas de coser deben ser operadas solamente por personas debidamente autorizadas y calificadas.
- b) Haga funcionar la máquina de coser sólo después de cerciorarse de que se encuentra en buenas condiciones
- c) Vea que las máquinas de coser no estén rodeadas de elementos que pudieran interferir con la operación.

- d) Retire las piezas sueltas, herramientas y demás objetos que pudieran caer de las máquinas de coser.
- e) Se evitará mover cargas por encima de trabajadores que se encuentren alrededor de las máquinas de coser.
- f) Antes de efectuar cualquier operación, mire siempre hacia arriba para asegurarse de que no hay obstrucciones o peligros.
- g) Tenga cuidado con sus pies para evitar que se tropiece y se accione la máquina.

Art. 56.- Para la prevención de riesgo durante las actividades desarrolladas en la Planta de Costura se aplicará las siguientes disposiciones:

- a) Procurará mantener, por medio de iluminación natural o artificial, condiciones atmosféricas que aseguren un ambiente cómodo y saludable para sus trabajadores.
- b) El trabajador es el único responsable del mantenimiento preventivo y correctivo de Maquinas,
- c) Todas las máquinas que tengan movimiento de rotación deben estar protegidas mediante guardas de protección metálicas.
- d) La planta de CONFECCIONES MARY, deberá estar bien rotulado, con señalización de seguridad que indiquen: peligro, precaución, advertencia, uso de elementos de protección personal, etc. según se requiera.
- e) Al concluir las labores en la planta, el trabajador encargado de la máquina desconectará los equipos electrónicos, mecánicos o eléctricos de trabajo.
- f) Está prohibido levantar pesos más de lo que se pueda manipular con comodidad, de conformidad con el Art.- 68 del presente reglamento.

Art. 57.- Para la prevención de riesgo durante la utilización de las Herramientas de Manos se aplicará las siguientes disposiciones:

- a) Se revisará periódicamente las herramientas para conocer su estado y poder ser reemplazadas.
- b) El trabajador tiene la obligación de mantener su herramienta manual de trabajo en buenas condiciones.

- c) Se prohíbe llevar las herramientas en los bolsillos de los pantalones, en razón de lo cual, quienes tengan necesidad de llevar herramientas consigo, serán provistos de bolsas, vainas de cuero o sus similares.
- d) En caso de un delito contra la propiedad, pérdida o destrucción por mal uso del trabajador, este último estará sujeto a lo establecido en el “Reglamento Interno de Trabajo de CONFECIONES MARY.

Art. 58.- Sobre los riesgos eléctricos se aplicará las siguientes disposiciones:

- a) El diseño, construcción, disposición, protección y conservación de todas las instalaciones y de todos los circuitos eléctricos utilizados en CONFECIONES MARY deberán ser efectuados de tal manera que se prevenga los riesgos relacionados, de conformidad con las prescripciones de la legislación nacional y de la autoridad competente.
- b) Únicamente las personas debidamente autorizadas por CONFECIONES MARY por ser concedores de esta actividad, deberán instalar, ajustar, comprobar, reparar, desplazar o quitar instalaciones o circuitos eléctricos.
- c) Las instalaciones eléctricas expuestas a la intemperie deberán ser objeto de protección eficaz contra la humedad.

Art. 59.- Entre las principales medidas de seguridad que deberán acatar quienes actúen como electricistas en las instalaciones de CONFECIONES MARY están:

- a) Utilizarán los equipos de protección personal como guantes aislantes de baja y alta tensión, cinturones y zapatos de seguridad, cascos dieléctricos y otros específicos para trabajos especiales.
- b) Todos los equipos y circuitos eléctricos deberán considerarse con corriente a menos que se compruebe lo contrario.
- c) No sobrecargarán los circuitos más de su capacidad normal.
- d) No utilizarán los equipos y herramientas eléctricas sobre los límites recomendados por el fabricante.
- e) No guardarán ropa, trapos, herramientas, materiales combustibles detrás y dentro de los tableros de distribución y otros equipos eléctricos.
- f) Harán uso de los lineamientos establecidos por CONFECIONES MARY sobre la identificación y bloqueo de equipos para efectuar trabajos en los circuitos de alta y baja tensión.

Art. 60.- Del orden, limpieza y condiciones de CONFECCIONES MARY.

- a) Todas las áreas de trabajo se mantendrán limpias y ordenadas
- b) El piso deberá estar libre de residuos, grasas, ceras, u otros materiales resbaladizos
- c) Los pasillos de circulación peatonal, de paso y de emergencia deberán estar libres de obstáculos.
- d) Las instalaciones, paredes, pisos, techos y tumbados se mantendrán en condiciones operativas controlando los riesgos que estas puedan generar.
- e) No dejar abiertos cajones, ni mesas en medio de los pasillos
- f) Emplear si es posible muebles con aristas redondeadas y de cajones con dispositivos de bloqueo que impidan salirse de su guía.
- g) Las limpiezas de oficinas de trabajos se los realizara fuera de la jornada de trabajo y se evitara en lo posible del enceramiento excesivo de las mismas para evitar caídas.

DE LOS RIESGOS QUÍMICOS

Art. 61.- Durante los procesos de confección de prendas de vestir, estos no representan riesgos químicos, sin embargo se debe cumplir las siguientes disposiciones:

- a) Adquirir y mantener buenas prácticas seguras de trabajo
- b) Donde exista riesgo derivado de sustancias irritantes, tóxicas o corrosivas, está prohibida la introducción, preparación o consumo de alimentos, bebidas o tabaco.
- c) Todo recipiente que contenga químicos deberá estar debidamente rotulado y en botellas diseñadas para tal efecto.
- d) Se prohíbe la utilización de recipientes que hayan contenido líquidos refrescantes, agua u otros para almacenar químicos.
- e) Los Extintores de PQS o CO₂ de 20 libras estarán cercanos al lugar, así como un botiquín de primeros auxilios.

DE LOS RIESGOS BIOLÓGICOS

Art. 62.- Como medida de prevención CONFECCIONES MARY, mantendrá un Programa permanente de inmunización de enfermedades infecto – contagiosas,

según lo estime conveniente. Los trabajadores deberán presentar toda la colaboración necesaria para el cumplimiento de las medidas de prevención dispuestas por CONFECCIONES MARY.

Art. 63.- CONFECCIONES MARY realizará inspecciones periódicas de Saneamiento Ambiental, control de salud para manipuladores de alimentos, inspecciones de comedores, servicios higiénicos, puestos de trabajo y agua potable.

DE LOS RIESGOS ERGONÓMICOS

Art. 64.- CONFECCIONES MARY promoverá que el entorno de trabajo este en armonía con las actividades que realice el trabajador, de acuerdo a las diferencias individuales, optimizando la forma adecuada de realizar el trabajo:

- a) Garantizando que las tareas asignadas no sobrepasen las capacidades del trabajador.
- b) Prevenir lesiones o cualquier efecto dañino a la salud del trabajador por las tareas o las condiciones de trabajo, con el fin de no provocar daño alguno, para ello se capacitará periódicamente a los trabajadores en normas ergonómicas.

Art. 65.- Se deberá cumplir las siguientes disposiciones ergonómicas en su puesto de trabajo con:

- a) El transporte o manejo de mercadería o manejo de materiales muy pesadas en lo posible debe ser utilizando carretillas.
- b) El trabajador debe realizar el levantamiento de la carga de acuerdo al procedimiento y no sobrepasar el límite permitido, establecido en el Art.128 Manipulación de Materiales en el Reglamento de Seguridad y Salud de los Trabajadores y Mejoramiento del Medio Ambiente de Trabajo se indica :

- ✓ Mujeres de 18 a 21 años 25 libras
- ✓ Mujeres de 21 o más años 50 libras
- ✓ Varones de más de 18 años 175 libras

No se deberá exigir ni permitir a un trabajador el transporte manual de carga cuyo peso puede comprometer su salud o seguridad.

Art. 66.- Mejorar la postura en la planta de todos los trabajadores que realizan la confección de las prendas de vestir y que manejan computador, así como también quienes tienen la labor de realizar actividades de pie, deberán cumplir las siguientes normas:

- a) Es importante mantener una adecuada postura en el lugar de trabajo para evitar dolencias en los hombros y espalda al final de la jornada de trabajo.
- b) Cuando se encuentre sentado no descansa sus pies sobre sus talones, y no arquee la espalda.
- c) El cuerpo no debe inclinarse hacia delante al escribir en el computador
- d) Acercarse demasiado al monitor puede indicar problemas visuales.
- e) Lo correcto es sentarse recto, ceñir la espalda en el soporte o espaldar de la silla.
- f) Los pies deben descansar en el piso.
- g) Cuando mucho tiempo se permanece sentado se recomienda hacer una pausa en las labores, y realizar estiramientos, caminar para de esta manera evitar una posición permanente.
- h) Utilizar sillas ergonómicas que se moldee al cuerpo promueve sanas posturas en su trabajo.
- i) Se debe evitar, siempre que sea posible, movimientos bruscos y forzados del cuerpo.
- j) Si se permanece de pie durante un período prolongado de tiempo, es importante mantener un pie en alto apoyándolo sobre un reposapiés y alternar un pie tras otro, para reducir la tensión muscular necesaria para mantener el equilibrio.
- k) El cuerpo tiene que estar erguido en todo momento para prevenir deformaciones de la columna.
- l) Es aconsejable cambiar de posición con frecuencia para evitar la fatiga.

RIESGOS PSICOSOCIALES

Art. 67.- Para el control de los riesgos psicosociales, CONFECCIONES MARY desarrollará las siguientes actividades aplicables:

- a) Se establecerá una relación activa con el trabajo para evitar la monotonía y lo rutinario, efectuando correcciones en el medio ambiente del puesto de trabajo para crear ambientes estimulantes y disminuir los diferentes trastornos fisiológicos y otras enfermedades.
- b) Factores tales como sentido de responsabilidad, desarrollo de talento y competencias se manejarán eficaz y abiertamente en CONFECCIONES MARY.
- c) Cuando aplique, se adecuará la alimentación con menús que tengan calidad y cantidad de aporte de principios nutritivos y que sean servidos en horarios correctos para mejorar la adaptación cronológica del organismo.
- d) Se fomentará en los trabajadores actividades de recreación que permitan mejorar la integración como efecto beneficioso ante los riesgos Psicosociales.
- e) CONFECCIONES MARY mantendrá la motivación en sus trabajadores, propiciando el enriquecimiento del puesto de trabajo.
- f) CONFECCIONES MARY fomentará la responsabilidad en el trabajo, administrará con

Equidad las recompensas, promoverá la comunicación, y no permitirá el acoso en ninguna de sus formas.

Art. 68.- Para la interrelación existente entre las demandas de trabajo y las características del propio individuo que conllevan a problemas psicosomáticos que se agrupan dentro del término genérico de estrés y síndrome de burn-outson una de las causas de riesgo laboral en los trabajos y es por ello que las medidas a adoptarse en CONFECCIONES MARY estarán basadas en :

- a) Cumplimiento de los horarios de trabajo establecidos para cada una de las áreas y sus puestos de trabajo.
- b) Implementación de actividades que permitan la recreación y mejora del ambiente laboral, fuera de los horarios de trabajo establecidos.

CAPÍTULO V

DE LOS ACCIDENTES MAYORES

Art. 69.- Todas las áreas de trabajo de CONFECCIONES MARY. Deberá tener su equipo de extinción de incendio más adecuado para el tipo de riesgos que pueden producirse.

Art. 70.- Debe existir un número determinado de extintores según el área de trabajo.

Art. 71.- Los extintores deben estar colocados en lugares accesibles estratégicos y protegidos de la intemperie.

Art. 72.- Los extintores serán colocados en lugares visibles y ubicados a 1.30 mts contados desde la base del extintor y con fondo rojo para su fácil identificación.

Art. 73.- Todos los trabajadores deben conocer y participar en programas establecidos por CONFECCIONES MARY para combatir el fuego.

Art. 74.- El trabajador encargado del extintor en su área deberá chequear la validez de carga situado en un rótulo impreso en el extintor (fecha de expiración).

Art. 75.- Después de usar un extintor este deberá ser recargado o reemplazado inmediatamente.

Art. 76.- Está prohibido que el extintor permanezca encerrado bajo llave y en sitios llenos de obstáculos.

DEL PLAN DE EMERGENCIAS

Art. 77.- CONFECCIONES MARY dispondrá de un Plan de Emergencias, en el cual cada trabajador tendrá una labor específica que cumplir, para lo cual se los capacitará y se establecerán las respectivas funciones.

Art. 78.- El Plan de Emergencia deberá contener todas las medidas para las evacuaciones que se consideren necesarias de las diferentes instalaciones, donde se pudiera presentar alguno de estos eventos no deseados, parte de estas medidas deberán ser:

- a) Mapas, con las rutas de evacuación y puntos de encuentro
- b) Instrucciones a seguir por parte del personal durante la evacuación, en el punto de encuentro y medidas posteriores a estos eventos.
- c) La información deberá estar disponible en varios puntos donde sea visible para todo el personal de las diferentes áreas, además de realizar las difusiones respectivas para garantizar que todas las personas conozcan y estén familiarizadas con estas disposiciones.

CAPÍTULO VI

DE LA SEÑALIZACIÓN DE SEGURIDAD

Art. 79.- CONFECCIONES MARY, cumplirá con las señales especificadas en la Normas INEN:

- a) Se colocaran letreros de advertencias alusivos al riesgo del área, prohibiciones, restricciones, uso de equipos de protección personal, etc.
- b) Todo lo que es sistema contra incendio debe estar pintado y señalizado con los colores respectivos

Art. 80.- CONFECCIONES MARY cumplirá con la clasificación de las señales de seguridad como se detalla:

- a) Señales informativas: estas deben colocarse donde existan equipos de protección contra incendio, como: extintores, gabinetes con manguera, estaciones de alarma contra incendio, y donde el Responsable de Prevención de Riesgo de CONFECCIONES MARY lo determine.



- b) Señales de prohibición restrictivas: se colocaran en las paredes de la planta donde exista la restricción de fumar o realizar actividades como la de ingerir alimentos en áreas contaminadas o insalubres, y donde el

Responsable de Prevención de Riesgo de CONFECCIONES MARY. lo determine.



- c) Señales preventivas o de precaución: serán ubicadas en las áreas donde se encuentre el equipo, instalación o actividad que entrañe el riesgo advertido, como: cuartos de control, estaciones eléctricas, generadores eléctricos, cuarto de tableros, entre otros.



Art. 81.- Instalación de señales de emergencia. La instalación de las señales de emergencia se considera que la función de estas, entre otros aspectos, es guiar y facilitar la localización de equipos de emergencia, rutas de salida, zonas de riesgo o acciones obligatorias.



CAPÍTULO VII

DE LA VIGILANCIA DE LA SALUD DE LOS TRABAJADORES

Art. 82.- CONFECCIONES MARY se compromete a realizar actividades relacionadas a la prevención en salud ocupacional como:

- a) Los aspirantes a trabajadores, antes de ser admitidos, deben estar en óptimas condiciones de salud, de acuerdo con los riesgos que estarían expuestos.

- b) Contribuir al estado óptimo de las condiciones de salud en los distintos ambientes de trabajo, de manera especial a los factores físicos como la ventilación, el ruido y temperatura.
- c) Velar por el apropiado mantenimiento de las condiciones higiénicas de los servicios en general como baterías sanitarias, comedor, cocina, calidad del agua potable y el estado de salud física y mental de sus trabajadores
- d) Ubicación de botiquines de primeros auxilio
- e) Capacitación permanente del personal en materia de primeros auxilios, VIH, ergonomía, hepatitis, nutrición, etc.
- f) Mantener una labor conjunta con la Unidad de Seguridad y Salud a fin de lograr la prevención de accidentes y enfermedades profesionales.

CAPÍTULO VIII

DEL REGISTRO DE INVESTIGACIÓN DE ACCIDENTES E INCIDENTES

Art. 83.- Se investigarán los accidentes e incidentes para determinar las causas raíces que originaron estos eventos y establecer las medidas correctivas y preventivas.

Art. 84.- Los responsables de la investigación de los accidentes son:

El Responsable de Prevención de Riesgo, o Supervisor de la planta y un representante del Comité de Seguridad y Salud de CONFECIONES MARY.

Art. 84.- Para mantener actualizado el registro de accidentes se mantendrá una base de datos en la que se determinan los detalles del evento y las acciones correctivas y preventivas para eliminar las causas raíces que motivaron tales accidentes.

Art.85.- No se considerarán accidentes de trabajo cualquiera de los siguientes casos:

- a) Cuando el accidente ocurre en el lugar de trabajo fuera de horas laborales y fuera de horas suplementarias o extraordinarias autorizadas.
- b) Si el trabajador se encontraba fuera del lugar que se le asignó para trabajar.

- c) Si el trabajador no tenía autorización para ejecutar el trabajo durante el cual sufrió el accidente.
- d) Cuando el accidente ha sido provocado intencional o voluntariamente por la víctima.
- e) Si el trabajador, en caso de accidente de tránsito, no se dirigía directamente a su casa o a su lugar de trabajo por la vía y a la hora habitual.
- f) Si el Trabajador se encontraba al momento del accidente bajo la influencia, o aún con remanentes de sustancias estupefacientes, psicotrópicas, alcohol, o cualquier otro tipo de sustancias que afecten su sistema nervioso central o periférico.
- g) Si el accidente o la enfermedad profesional se produce por no acatar las estipulaciones del presente Reglamento.

CAPÍTULO IX

DE LA INFORMACIÓN Y CAPACITACIÓN EN PREVENCIÓN DE RIESGO

Art. 86.- CONFECCIONES MARY, mantendrá un programa de inducción y de capacitación continua en Seguridad, Salud, Planes de Emergencias y de Contingencia propios de su centro de trabajo, en todas sus áreas de trabajo y dirigido para todos sus trabajadores, con el fin de tenerlos informados sobre los factores de riesgos existentes en los puestos de trabajo y la manera de cómo prevenir que dichos factores de riesgos pudieran provocar accidentes o enfermedades profesionales.

Art. 87.- CONFECCIONES MARY, utilizará todos los medios audios visuales, para promover la Seguridad y Salud, de igual manera los trabajadores estarán obligados a asistir a las reuniones de Capacitación en los horarios establecidos.

CAPÍTULO X

DE LA GESTIÓN AMBIENTAL

Art. 88.- CONFECCIONES MARY, se compromete con el mejoramiento del ambiente para intensificar la calidad de la vida.

Art. 89.- CONFECCIONES MARY capacitará a los trabajadores en el campo de la protección ambiental y se establecerá programas relacionados a este ámbito

en beneficios de la comunidad.

DISPOSICIÓN GENERAL

Art. 90.- La inobservancia de las medidas de prevención de riesgos determinados en el presente Reglamento de Seguridad y Salud en el Trabajo , constituye una causa legal para que el Empleador pueda dar por terminado el contrato de trabajo con el trabajador, de conformidad con lo establecido en el Art. 172 numerales 2 y 7 del Código del trabajo vigente.

Art. 91.- Este Reglamento de Seguridad y Salud en el Trabajo de CONFECIONES MARY se entenderá conocido y aceptado por todos los trabajadores y entrará en vigencia desde la fecha de su aprobación por parte de la Dirección Regional del Trabajo y será exhibido en un lugar visible dentro de las instalaciones de CONFECIONES MARY, sin perjuicio de entregar un ejemplar a cada uno de sus trabajadores.

Art. 92.- En todo cuanto no estuviere expresado en el presente Reglamento, se estará a lo determinado en el Código del Trabajo, Reglamentos de Higiene y Seguridad Industrial; de Seguridad del Trabajo contra Riesgos e Instalaciones de Energía Eléctrica y toda disposición que el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social y el Ministerio de Trabajo y Empleo, dicte en relación a esta materia.

Aprobado por:

.....
Sra. Pastora Chavarrea de López

EMPLEADOR

Responsabilidad

El presente Reglamento de Seguridad y Salud en el Trabajo de CONFECIONES MARY, fue concluida su elaboración el 26 de Julio del 2011, el firmante se responsabiliza de la veracidad en la información consignada, así como la participación, las ideas y criterios expuestos en este Reglamento

corresponden exclusivamente a su autor, en cumplimiento a las disposiciones legales vigentes del Ministerio de Relaciones Laborales.

.....

Dr. Hermógenes Mantilla

Especialista en Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo

Registro de Profesional en Seguridad y Salud

Otorgado por el Ministerio de Relaciones Laborales