UNIVERSIDAD DE OTAVALO

PROGRAMA DE MAESTRÍA EN CONTABILIDAD Y FINANZAS CON MENCIÓN EN GESTIÓN FISCAL, FINACIERA Y TRIBUTARIA

BALANCED SCORECARD COMO HERRAMIENTA DE GESTIÓN FINANCIERA PARA LA EMPRESA "MERNAHO FLOWERS.".

TRABAJO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE MAGISTER EN CONTABILIDAD Y FINANZAS CON MENCIÓN EN GESTIÓN FISCAL, FINACIERA Y TRIBUTARIA

SABRINA ELIZABETH CUCHALA MENESES
JAIRO DAVID ROJAS HERNÁNDEZ

TUTOR/A: LUIS EDUARDO LARA VILLEGAS

Otavalo, Julio, 2023

DECLARACIÓN DE AUTORÍA y CESIÓN DE DERECHOS

Nosotros, **SABRINA ELIZABETH CUCHALA MENESES y JAIRO DAVID ROJAS HERNÁNDEZ**, declaramos que este trabajo de titulación: **BALANCED SCORECARD COMO HERRAMIENTA DE GESTIÓN FINANCIERA PARA LA EMPRESA "MERNAHO FLOWERS.",** es de nuestra total autoría y que no ha sido previamente presentado para grado alguno o calificación profesional. Así mismo declaramos que dicho trabajo no infringe el derecho de autor de terceros, asumiendo como autores la responsabilidad ante las reclamaciones que pudieran presentarse por esta causa y liberando a la Universidad de cualquier responsabilidad al respecto.

Que de conformidad con el artículo 114 del Código Orgánico de la Economía Social, conocimientos, creatividad e innovación, concedo a favor de la Universidad de Otavalo licencia gratuita, intransferible y no exclusiva para el uso no comercial de la obra con fines académicos, conservando a mi/ nuestro favor los derechos de autoría según lo establece la normativa de referencia.

Se autoriza además a la Universidad de Otavalo para la digitalización de este trabajo y posterior publicación en el repositorio digital de la institución, de acuerdo a lo establecido en el artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior. Por lo anteriormente declarado, la Universidad de Otavalo puede hacer uso de los derechos correspondientes otorgados, por la Ley de Propiedad Intelectual, por su reglamento y por la normativa institucional vigente.

_____

SABRINA ELIZABETH CUCHALA MENESES
C.C. 100303400-4

_____

JAIRO DAVID ROJAS HERNÁNDEZ
C.C. 171287063-1

DEDICATORIA

Con amor dedico este trabajo a mis padres e hija, por el deseo de superación y el apoyo incondicional para el logro de mis objetivos.

Sabrina Elizabeth Cuchala Meneses

Dedico este trabajo a mi familia, en especial a mi esposa e hijos, quienes son mi mayor fuente de inspiración para seguir adelante.

Jairo David Rojas Hernández

AGRADECIMIENTOS

Queremos agradecer a todos aquellos docentes, qué con paciencia y dedicación, nos supieron transmitir sus conocimientos y experiencias que nos servirán de mucho en nuestra vida personal como profesional, de manera especial agradecemos al Dr. Luis Eduardo Lara, por su interés y apoyo en el desarrollo del presente trabajo.

Y para finalizar, deseamos dar nuestros sinceros agradecimientos a la Empresa “Mernaho Flowers” por habernos abierto sus puertas para elaborar nuestro trabajo de grado; pues sin su colaboración, nos hubiera sido difícil culminar esta meta tan añorada.

Sabrina Elizabeth Cuchala Meneses
Jairo David Rojas Hernández

ÍNDICE DE CONTENIDOS

RESUMEN ***8***

ABSTRACT ***9***

INTRODUCCIÓN ***10***

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA ***12***

OBJETIVOS ***16***

OBJETIVO GENERAL ***16***

OBJETIVOS ESPECÍFICOS ***16***

JUSTIFICACIÓN ***17***

METODOLOGÍA ***19***

MARCO TEÓRICO **21**

1.1. ANTECEDENTES TEÓRICOS 21

1.1.1. MODELO 21

1.1.2. EVOLUCIÓN 21

1.2. PERSPECTIVAS QUE LO COMPONEN 23

1.2.1. PERSPECTIVA FINANCIERA 23

1.2.2. PERSPECTIVA DEL CLIENTE 25

1.2.3. PERSPECTIVA DEL PROCESO INTERNO 27

1.2.4. PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO 29

1.3. METODOLOGÍA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL BALANCED SCORECARD 32

1.3.1. DEFINIR EL DESTINO ESTRATÉGICO: 34

1.3.2. ANALIZAR LOS PROCESOS Y ACTIVIDADES DE LA UNIDAD DE INFORMACIÓN: 35

1.3.3. IDENTIFICAR LOS TEMAS O ÁREAS CLAVES QUE CONDUCEN A LA ESTRATEGIA (RUTA ESTRATÉGICA): 35

1.3.4. CONSTRUIR EL MAPA ESTRATÉGICO 35

1.3.5. PERSPECTIVA FINANCIERA 37

1.3.6. PERSPECTIVA DEL CLIENTE 39

1.3.7. PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS 40

1.3.8. PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO 41

1.3.9. DETERMINAR LAS ACCIONES ESTRATÉGICAS 43

1.4. SEGUIMIENTO 45
2.1. IDENTIFICACIÓN DE LA EMPRESA 46
2.1.1. RESEÑA HISTÓRICA 46
2.1.2. FINES Y PROPÓSITOS DE LA EMPRESA. 47
2.1.3. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL 47
2.1.4. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES. 48
2.1.5. PORTAFOLIO DE PRODUCTOS 53
2.1.6. PORTAFOLIO DE CLIENTES. 57
2.1.7. PORTAFOLIO DE PROVEEDORES 58
2.2. UNIDAD DE ESTUDIO 59
2.2.1. POBLACIÓN 60
2.2.2. ENTREVISTA 60
2.2.3. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE ENCUESTAS 62
2.3. MATRIZ FODA 73
3.1. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN DEL BALANCED SCORECARD 78
3.1.1. METODOLOGÍA: 78
3.1.2. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO 78
3.1.3. ESTRATEGIAS 80
3.1.4. PERSPECTIVAS 81
3.1.5. PERSPECTIVA, OBJETIVOS, INDICADORES, METAS E INICIATIVAS 98
3.1.6. PARÁMETROS DE MEDICIÓN 100
3.1.7. FASES DE IMPLEMENTACIÓN. 101
3.1.8. CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN 101
3.1.9. PLAN DE COMUNICACIÓN 102
3.1.10. RESPONSABLES DE LA IMPLEMENTACIÓN 103
CONCLUSIONES 105
RECOMENDACIONES 106
ANEXO 1 107
ANEXO 2 108
BIBLIOGRAFÍA 110

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Clientes de la Empresa "MERNAHO FLOWERS" 57
Tabla 2 Proveedores de la Empresa "MERNAHO FLOWERS" 58
Tabla 3 Población del Estudio 60
Tabla 4 Preguntas y Respuestas Dirigidas al Gerente General 60
Tabla 5 Área de trabajo 62
Tabla 6 Filosofía empresarial 64
Tabla 7 Políticas bien establecidas 65
Tabla 8 Estructura organizacional 66
Tabla 9 Herramienta de seguimiento y control de actividades 67
Tabla 10 Manual de funciones 68
Tabla 11 Función de los Procesos Establecidos 69
Tabla 12 Conforme a que realiza sus labores 70
Tabla 13 Ordenes emitidas por jefes y supervisores 71
Tabla 14 Comunicación entre jefes y trabajadores 72
Tabla 15 Indicador Margen Neto 87
Tabla 16 Indicador reducción costos 88
Tabla 17 Indicador ROA - Rentabilidad sobre activos 89
Tabla 18 Indicador de liquidez 90
Tabla 19 Indicador efectividad de ventas 91
Tabla 20 Indicador crecimiento órdenes fijas 92
Tabla 21 Indicador productividad plantas 93
Tabla 22 Indicador flor nacional 94
Tabla 23 Indicador rendimiento cosecha - corte 96
Tabla 24 Indicador rendimiento postcosecha - boncheo 97
Tabla 25 Perspectiva, objetivos, indicadores, metas e iniciativas 98
Tabla 26 Parámetros de medición 98
Tabla 27 Parámetros de medición 99
Tabla 28 Fases de implementación BSC 101
Tabla 29 Cronograma de implementación BSC 102
Tabla 30 Plan de comunicación 102
Tabla 31 Responsables de implementación BSC 103

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1La perspectiva del proceso interno. El modelo de la cadena genérica de valor *28*
Figura 2 La estructura de los indicadores de aprendizaje y crecimiento *31*
Figura 3 Estructura de implementación BSC *34*
Figura 4 Mapa estratégico *36*
Figura 5 Organigrama Estructural "MERNAHO FLOWERS" *48*
Figura 6 Catálogo de Productos "MERNAHO FLOWERS" *53*
Figura 7 Área de trabajo *63*
Figura 8 Filosofía empresarial *64*
Figura 9 Políticas bien establecidas *65*
Figura 10 Estructura organizacional *66*
Figura 11 Herramienta de seguimiento y control de actividades *67*
Figura 12 Manual de funciones *68*
Figura 13 Función de los Procesos Establecidos *69*
Figura 14 Conforme a que realiza sus labores *70*
Figura 15 Ordenes emitidas por jefes y supervisores *71*
Figura 16 Comunicación entre jefes y trabajadores *72*
Figura 17 Matriz FODA *73*
Figura 18 Matriz de Estrategias *74*
Figura 19 Fuerzas competitivas Mernaho Flowers *81*
Figura 20 Establecimiento de objetivos estratégicos *83*
Figura 21 Diseño del Mapa Estratégico *86*

RESUMEN

La presente investigación se desarrolló en la Empresa Florícola “Mernaho Flowers”, ubicada en la Parroquia de Tocachi. Este trabajo tiene como objetivo establecer el Balanced Scorecard como herramienta de Gestión Financiera y empresarial para la toma de decisiones, que le permitirá desarrollar nuevas estrategias de negocios, para alcanzar un mejor nivel de competitividad en el mercado. Además, se identificaron las variables que se involucran en la investigación para desarrollar el marco teórico, por consiguiente, se realizó el análisis y diagnóstico situacional de la empresa con la utilización de la metodología de investigación en donde se aplicaron las técnicas e instrumentos necesarios, se logró recopilar la información suficiente acerca de la situación real de la organización.

El planteamiento de la propuesta tuvo como finalidad desarrollar el direccionamiento estratégico; comprendiendo la definición de la filosofía empresarial, cadena de valor, los objetivos, estrategias y el Balanced Scorecard, herramienta de gestión importante que permite medir el logro de los resultados obtenidos por medio de la evaluación de cuatro perspectivas que ayudarán a fortalecer la imagen y posicionamiento, el contar con productos y servicios que mantengan los niveles de calidad y así incrementar la rentabilidad financiera y mantener un talento humano calificado para satisfacer las expectativas del cliente y crecer empresarialmente.

Palabras Clave: Balanced Scorecard, direccionamiento estratégico, perspectivas.

ABSTRACT

The present investigation is about the "Mernaho Flowers" Flower Company, located in Tocachi's town. This work aims to establish the "Balanced Scorecard" as a Financial Management tool, which it will let to develop new business strategies, that said is to accomplish a better level of competitiveness in the market. In addition, the variables that are involved in the investigation were identified, to develop the theoretical framework, therefore, the analysis and situational diagnosis of the company was carried out with the use of the research methodology where the necessary techniques and instruments were applied. which, it was possible to collect sufficient information about the real situation of the organization. The approach of the proposal had the purpose of developing the strategic direction; understanding the definition of the business philosophy, value's chain, business's objectives, market strategies and the Balanced Scorecard; important management tool that allows measuring the achievement of the results obtained through the evaluation of four perspectives; that will help support the image and position, have products and services that maintain quality levels and thus increase financial profitability and preserve a qualified human resource to meet customer's expectations and business's grow.

Keywords: Balanced Scorecard, strategic direction, perspectives.

INTRODUCCIÓN

En las empresas es cada vez más complejo supervisar las actividades de todos los sistemas de la organización, también es muy común que todos no tengan claro el objetivo o las metas, y esto ocasiona pérdidas de tiempo y dinero. La cantidad de variables como reuniones, proyectos e indicadores de seguimiento que se van dando en el día a día, hace necesario ver nuevas formas de administración o supervisión oportuna para así poder realizar los ajustes que sean necesarios o el reconocimiento que también merezcan dentro de la organización.

Cualquier empresa para poder sobrevivir hoy en día, no puede centrarse únicamente en generar beneficios a corto plazo, sino que deben desarrollar las capacidades necesarias para progresar en el futuro, aunque esto le suponga una merma de sus beneficios actuales (mayores gastos).

En torno a esto, actualmente se habla mucho en los círculos empresariales y de consultoría, acerca del Balanced Scorecard y de las ventajas que ofrece esta herramienta para el control de gestión y desempeño de las organizaciones.

El Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral, es una herramienta de ayuda en la gestión del control de indicadores claves para la organización mediante un modelo diseñado para implantar la estrategia de la empresa.

El cuadro ha sido utilizado por reconocidas corporaciones internacionales las cuales han obtenido excelentes resultados, y desde su divulgación en 1992 por sus dos autores Robert Kaplan y David Norton, ha sido incorporada a los procesos de gerencia estratégica de un 60% de las grandes corporaciones en los Estados Unidos de Norteamérica, extendiéndose su uso a varias corporaciones europeas y asiáticas.

Estos mapas se diseñan bajo una arquitectura específica de causa y efecto, y sirven para ilustrar cómo interactúan las cuatro perspectivas del Balanced Scorecard o CMI. En este contexto, alinear los objetivos es la clave de la creación de valor y de una estrategia focalizada e internamente consistente.
Una vez creados, los mapas estratégicos son excelentes herramientas de comunicación, debido a que permiten que todos los empleados comprendan la estrategia y la traduzcan en acciones específicas para contribuir al éxito de la empresa.

En este sentido, el propósito del siguiente estudio es establecer el Balanced Scorecard, como herramienta de Gestión Financiera en la empresa florícola “Mernaho Flowers”, que facilite la toma de decisiones en una unidad de gerencia y sus diferentes áreas, y a su vez les permita un mejor desempeño, así como la canalización de sus esfuerzos hacia la consecución de los objetivos estratégicos de la organización.

Por lo que resulta importante realizar un diagnóstico, con el fin de evaluar los resultados y la forma de operar, donde se conozcan que problemas dificultan el desarrollo operativo y obstaculizan el crecimiento de la empresa y, que no permiten alcanzar los óptimos niveles de eficiencia, eficacia y efectividad.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Históricamente uno de los aspectos más críticos que se plantean las empresas, ha sido la medición efectiva de la gestión y el rendimiento de sus unidades organizacionales, ya que su evaluación juega un papel predominante en la determinación del logro de sus objetivos y el planteamiento y desarrollo de planes estratégicos que garanticen su sustentabilidad.

Es así como en las organizaciones, la necesidad de establecer nuevos criterios que reorienten de una manera efectiva su desempeño y la búsqueda de oportunidades para mantenerse competitivas, dieron cabida al surgimiento de nuevas herramientas de control estratégico de gestión más equilibradas y que van más allá de los antiguos modelos de medición del rendimiento, los cuales estaban dirigidos fundamentalmente hacia las medidas de actuación financiera y contable.

En este sentido, el concepto de equilibrio en el control de la gestión empresarial, es desarrollado por los profesores Robert S. Kaplan y David P. Norton a principios de los años noventa y presentado como el Balanced Scorecard (BSC), método que plantea una visión de la empresa desde cuatro perspectivas y la generación de un Cuadro de Mando Integral (CMI) compuesto por un conjunto de aspectos que consideran lo financiero y lo no financiero, lo interno y lo externo y la vinculación entre las medidas individuales más adecuadas para el logro de los objetivos de la empresa y la mejora en el desempeño de sus unidades organizacionales.

Según el planteamiento de Kaplan & Norton (2002), esta herramienta permite transformar la misión y la estrategia en objetivos e indicadores de resultados o criterios de medición, organizados de tal forma que éstos:

- Ayudan a verificar si la estrategia está generando valor agregado.
- Identifican los segmentos de clientes o áreas en los que compiten.
- Permiten identificar los procesos internos críticos a la hora de lograr los objetivos financieros y de los clientes.
- Impulsan el aprendizaje y el crecimiento de la organización hacia aquellos aspectos que generan valor a largo plazo.

Por otro lado, Soler González y otros (2017), establece: “El Balanced Scorecard (BSC) se considera un modelo de alineación, pues todo su planeamiento está basado en la visión empresarial y concatena mediante un mapa estratégico a perspectivas causalmente relacionadas que narran el accionar estratégico de la entidad mediante objetivos de corto, mediano y largo plazo, así como sus acciones respectivas”.

El BSC nace, por tanto, como un sistema de gestión estratégica de empresas o negocios, que usa la medición del desempeño en cuatro categorías: financiera, clientes, procesos y crecimiento y aprendizaje, alineando iniciativas organizacionales que cumplan con los objetivos de clientes y accionistas (perspectiva externa), en equilibrio con sus procesos internos y de crecimiento y aprendizaje (perspectiva interna).

Todo ello, enlazado mediante un mapa estratégico de relaciones causa-efecto, sustentado sobre la base de que el conocimiento de los clientes y de los procesos que más valor generan, resultan factores claves para lograr altos niveles de rendimiento financiero y a su vez, dan lugar a una estrategia empresarial integrada y equilibrada que alinea toda la organización en una única dirección, con el propósito de que el valor que se genere por la interacción, sea mayor que la suma de sus partes (Kaplan & Norton, 2002)

Estas perspectivas son las propuestas por los autores, pero se pueden modificar, agregar o eliminar en función a las necesidades de la organización y que ayudarán a alcanzar los objetivos planteados.

Gracias a la globalización ha existido un crecimiento importante en el manejo de la información, que ha permitido transformar las estrategias políticas, económicas, culturales y/o sociales mediante nuevas metodologías y estrategias para alcanzar mejores resultados.

El entorno actual se caracteriza por una competitividad muy alta en todos los niveles, las empresas deben esforzarse por mantener una ventaja competitiva sobre sus competidores, que logre alcanzar su permanencia y éxito en el corto, mediano y largo plazo. Para lo que es necesario un correcto planteamiento estratégico que permita centrar todos los esfuerzos con el fin de garantizar el éxito.

Una de estas estrategias es la implementación del Balanced Scorecard a nivel empresarial en gran parte de las organizaciones a nivel mundial, arrojando mejores resultados sobre la gestión de los recursos. El beneficio del BSC se basa en que permite alinear y evaluar las decisiones enfocadas al cumplimiento de objetivos y metas.

El Cuadro de Mando Integral pone énfasis en que los indicadores financieros y NO financieros deben formar parte del sistema de información para empleados en todos los niveles de la organización. Los empleados de primera línea han de comprender las consecuencias financieras de sus decisiones y acciones; los altos ejecutivos deben comprender los inductores del éxito financiero a largo plazo. (Kaplan & Norton 1996, p. 23)

En Ecuador, varias empresas han implementado el Balanced Scorecard alcanzando resultados satisfactorios que les han permitido mejorar el manejo de sus recursos. Esta práctica inicialmente arrancó con empresas multinacionales como Nestlé, donde se aplica este modelo por unidad de negocio, debido a que proporciona un medio eficiente para poder transmitir la estrategia global como misión, visión y objetivos, utilizando los medios y recursos para que pueda ser transmitida hacia todo el personal involucrado dentro de la organización.

A nivel local, en el sector florícola en general aún se trabaja de forma tradicional, al ser gran parte de estas organizaciones conformadas por núcleos familiares, se las maneja empíricamente, por lo que no cuentan con una estrategia clara y alineada al alcance de sus objetivos. Es por eso por lo que evidencian el desconocimiento generalizado de esta herramienta y los beneficios que puede brindar para el sector.

Actualmente, Mernaho Flowers., empresa dedicada a la producción y exportación de rosas, que será objeto de estudio para el presente trabajo de investigación, en los últimos años ha desarrollado diversos estudios aislados, que finalmente le han permitido definir la estrategia de negocio a seguir. Sin embargo, el contar con una estrategia no garantiza el éxito, ni los mejores resultados. Se percibe falencias en el alineamiento de las diferentes actividades con la estrategia empresarial, básicamente en su ejecución, control y retroalimentación.

Algunas causales para que la estrategia no se pueda implementar adecuadamente son: desconocimiento del personal con la estrategia del negocio, los objetivos personales no se encuentran correctamente alineados, falta de seguimiento de los puntos críticos de control, limitado manejo de indicadores, personal que no presenta las competencias para la ejecución de tareas asignadas, entre otras.

Es por esta razón, que se propone desarrollar el Balanced Scorecard como herramienta clave en la gestión financiera y administrativa dentro de la organización, que permitirá trazar el camino a seguir para el cumplimiento de los objetivos estratégicos, asegurando que se implemente adecuadamente y que exista control, seguimiento y mejora continua; basado en la configuración de un mapa estratégico gobernado por las relaciones causa-efecto. Lo importante es que ninguna perspectiva funcione de forma independiente, sino que se pueda tomar la iniciativa actuando de manera oportuna sobre cualquiera de ellas.

Interrogante de la investigación

¿Cómo la aplicación de un Balanced Scorecard puede incidir en la mejora de la gestión financiera y administrativa de Mernaho Flowers?

OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

- Establecer el Balanced Scorecard como herramienta de Gestión Financiera para la empresa Mernaho Flowers, con el fin de alcanzar el cumplimiento de objetivos y metas planteadas para su crecimiento y mejora continua, así como, brindar información oportuna que permita tomar decisiones adecuadas.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Formular las bases teóricas que sustenten la investigación respecto al establecimiento del Balanced Scorecard.
- Desarrollar el diagnóstico situacional de la empresa Mernaho Flowers.
- Diseñar el Balanced Scorecard como herramienta de gestión de los recursos financieros y administrativos, que permitan medir adecuadamente el rendimiento de la empresa Mernaho Flowers.

JUSTIFICACIÓN

El análisis financiero es un tema muy extenso y, sin lugar a duda, constituye una herramienta fundamental para que en una organización se logre una gestión financiera eficiente. Realizarlo es de vital importancia para el desempeño financiero de la empresa; pues, se trata de una fase gerencial analítica basada en información cualitativa y cuantitativa cuya aplicación permite conocer las condiciones de la salud financiera de la organización mediante el cálculo de indicadores, que tomando como fundamento la información registrada en los estados financieros, arrojan cifras que expresan el nivel de liquidez, el grado de solvencia, la eficiencia en el manejo de los activos e inversiones, la capacidad de endeudamiento, así como también, el nivel de rentabilidad y rendimiento obtenido sobre las ventas, activos, inversiones y capital.

Por ende, el análisis financiero dispone de técnicas cuya aplicación permite un análisis e interpretación más profunda, que va desde determinar la gestión de los recursos financieros disponibles en el presente hasta la predicción de la quiebra de la empresa en el futuro más próximo. (Nava & Marbelis, 2009)

Actualmente, Mernaho Flowers no cuenta con un análisis financiero que muestre indicadores que ayuden a identificar la realidad económica, ni la técnica del Balanced Scorecard que abarque más aspectos importantes. La toma de decisiones se basa en la experiencia adquirida a través de los años de servicio y a las exigencias de los clientes.

Para la empresa Mernaho Flowers, la formulación de una base de gestión para su organización y administración de recursos, justifica suficientemente la necesidad de considerar la elaboración de un Balanced Scorecard, cuyo diseño, como elemento central de control de gestión, permita alcanzar de manera exitosa sus compromisos estratégicos, fortaleciendo a su vez los lazos motivadores para el trabajo interdisciplinario en torno a un objetivo común, bajo condiciones de mejoramiento continuo y aporte de valor para la entidad.

Además, al proporcionarle a la empresa una estructura de control de gestión claramente definida, posibilita el establecimiento de un incremento de la efectividad gerencial por medio de los indicadores de desempeño, facilitando una visión general de resultados que

les permite conocer sus avances, mejorar los procesos de toma de decisión y mantener vivo el compromiso entre los miembros del equipo en el logro de sus objetivos.

Se espera, posterior a la implementación obtener resultados positivos en los procesos, tratando que todas las actividades y recursos de la empresa Mernaho Flowers, estén dirigidos al cumplimiento de los objetivos previstos y que se cumplan las regulaciones vigentes que conciernen a la entidad. Se finalizará con una Auditoria de seguimiento donde se refleje las evaluaciones periódicas, control de tiempos y automejoras a los procesos estratégicos claves.

Entre los beneficios se puede denotar entre los más sobresalientes los siguientes:

- Ofrece una situación global de la situación de la empresa.
- Favorece la comunicación de la estrategia a desarrollar y por tanto, su implementación.
- Hace un seguimiento de la estrategia en base a los aspectos financieros y no financieros.
- Simplifica la información y facilita la toma de decisiones.
- Permite una gestión proactiva, minimizando los riesgos con anticipación.
- Mejora el rendimiento en todos los niveles de la empresa.

METODOLOGÍA

Para la elaboración del presente trabajo de investigación se emplean diferentes herramientas que ayudan a la recopilación, análisis e interpretación de la información relevante que incurre en el desarrollo del Balanced Scorecard.

El enfoque desarrollo con respecto al tema de investigación es de forma mixta, debido a que es un proceso que recolecta, analiza y vierte datos cuantitativos y cualitativos, en un mismo estudio, para la aplicación del Balanced Scorecard dentro de la empresa Mernaho Flowers. Se realiza a través de cuatro perspectivas: financiera, clientes, procesos internos e innovación y aprendizaje. Se pretende hacer énfasis en la perspectiva financiera debido a que se establecen objetivos financieros que permitan la mejora de la productividad y la perspectiva del cliente que se traduzca en un mejoramiento en ventas, mediante los siguientes aspectos: calidad, imagen, relaciones y servicio.

La metodología aplicada combina en mayor o menor medida tres tipos de investigación:

a) **La investigación aplicada**, permite realizar el proceso de análisis general de la situación actual de la empresa Mernaho Flowers con un enfoque que prioriza los ratios financieros y el impacto de resultados en el mercado;
b) **La investigación explicativa,** imprescindible para poder presentar la información de una forma sencilla y resumida, relevante a su gestión y objetivos, como base para la elaboración de la herramienta, y por último;
c) **La investigación experimental,** donde el objetivo principal es crear la relación causa-efecto entre las áreas de estudio para preparar un conjunto de indicadores de gestión financiera para la empresa Mernaho Flowers que le permite brindar información adecuada como instrumento para lograr el cumplimiento de metas.
d) **El método de investigación a utilizar es el inductivo**. El método inductivo es aquel que se inicia de datos particulares para llegar a conclusiones generales. Por lo tanto, se recopilan datos para la elaboración de las siguientes matrices:
    - MFODA - Matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas
    - MEFODA-Matriz de estrategias FODA

Finalmente, las técnicas que se emplean en el presente trabajo de investigación son las siguientes:

e) **La entrevista**, según N. Denzin (2005) es el arte de realizar preguntas y escuchar respuestas. El principal objetivo de una entrevista es obtener información de forma oral y personalizada sobre acontecimientos, experiencias, opiniones de personas. Siempre, participan como mínimo dos personas. Una de ellas adopta el rol de entrevistadora y la otra el de entrevistada, generándose entre ambas una interacción en torno a una temática de estudio. Cuando en la entrevista hay más de una persona entrevistada, se estará realizando una entrevista grupal. Según este criterio hablaremos de entrevistas individuales y de entrevistas grupales. El momento en que se realiza la entrevista también implica otro criterio de clasificación que conduce a hablar de; entrevistas iníciales o exploratorias (también llamadas diagnósticas), de seguimiento o desarrollo y finales (Folgueiras Bertomeu, 2016).
f) **La encuesta** es considerada por Lanuez & Fernández (2014), como una entrevista por cuestionario. Si se considera el carácter autoadministrado de ese método, no se puede compartir dicha aseveración, toda vez que el diálogo aquí es del encuestado consigo mismo, mediado por el cuestionario del correspondiente instrumento metodológico. Sin embargo, dan de ella una adecuada definición, al considerarla como método de empírica que utiliza un instrumento o formulario impreso o digital, destinado a obtener respuestas sobre el problema en estudio, y que los sujetos que aportan la información llenan por sí mismos.
g) **Recopilación documental** el cual, es un instrumento o técnica de investigación general cuya finalidad es obtener datos e información a partir de fuentes documentales con el fin de ser utilizados dentro de los límites de una investigación en concreto (Torrealba & Rodríguez, 2009).

Existe una amplia variedad y diversidad de documentos utilizables para esta investigación, tales como: revistas científicas, trabajos académicos, legislación y normas, informes, actas, declaraciones de impuestos, reportes del sistema contable, entre otros.

Objetivo Específico 1: Formular las bases teóricas que sustenten la investigación respecto al establecimiento del Balanced Scorecard.

CAPÍTULO I
MARCO TEÓRICO

En el presente capítulo se exponen los conceptos y definiciones inherentes al desarrollo de un Balanced Scorecard como herramienta de medición y control de gestión, los cuales sirven de fundamento teórico para la presente investigación.

La necesidad de que el control de gestión evolucione hacia una concepción proactiva y que conjugue los aspectos internos y externos de la empresa Mernaho Flowers, aumenta a medida del crecimiento de las condiciones competitivas del mercado, por ende, exige sacar el mayor provecho posible de la información, para lograr el desarrollo de la estrategia.

1.1. ANTECEDENTES TEÓRICOS

1.1.1. MODELO

En 1990 Kaplan y Norton realizan un estudio, en el cual participaron 12 empresas, con el objetivo de buscar nuevos indicadores para medir el desempeño organizacional. La motivación de la investigación fue el comunicar y alinear sus organizaciones con las nuevas estrategias utilizando el sistema de mediciones y como resultado propusieron el CMI (Cuadro de Mando Integral), el cual se componía de cuatro perspectivas (financiera, clientes, procesos internos, y aprendizaje y crecimiento) que, a su vez, desarrollaban una serie de indicadores (Kaplan & Norton, 1992). Una vez diseñado el modelo, éste se implementó en diversas empresas que, a su vez, informaron a los autores respecto a su aceptación, las barreras y las oportunidades de la herramienta, concluyendo, como consecuencia de estos resultados, que el modelo era viable.

1.1.2. EVOLUCIÓN

En el año 1992, Kaplan y Norton publican el primer artículo “The Balanced Scorecard– Measures That Drive Performance” el cual explicaba que el CMI era un

sistema de medición del rendimiento, compuesto por cuatro perspectivas. Dichas perspectivas proporcionaban un equilibrio en la información debido a que estaban constituidas por objetivos a largo y a corto plazo; indicadores financieros y no financieros; medidas previsionales e históricas; e indicadores que reflejaban la actuación interna de la compañía y otros que mostraban la del entorno.

Esta publicación despertó el interés de varios directivos que decidieron implementar el CMI en sus compañías, descubriendo el potencial de la herramienta para comunicar y alinear la organización a la estrategia de la empresa. Sin embargo, para que el CMI cumpliera esta función, era necesario que los indicadores estuvieran relacionados con la estrategia de la empresa y, a su vez, estar asociados entre ellos mediante relaciones de causa-efecto. Así mismo, para que el modelo fuese útil, se definió que debía estar conformado por pocos indicadores (entre 20 y 25), ya que uno de los principales objetivos era que se pudiera comunicar la estrategia a la organización de forma clara y sencilla. Con el transcurso del tiempo también se empezó a utilizar la herramienta para gestionar la estrategia globalmente.

MI evolucionó de un sistema de indicadores a un sistema de gestión centralizada. Kaplan & Norton (1996) lo definen como un modelo que "traduce la estrategia y la misión de una organización en un amplio conjunto de medidas de la actuación, que proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica".

Con base en la evolución del modelo, Speckbacher, Bischof, & Pfeiffer (2003) definen tres tipos de CMI basados en las siguientes funciones:

- **Tipo 1:** Se considera como una herramienta para la medición del desempeño estratégico, ya que combina indicadores financieros y no financieros.
- **Tipo 2:** Agrega al Tipo 1 la función de describir la estrategia a través de relaciones de causa- efecto.
- **Tipo 3:** Sistema de gestión integral de la estrategia.

Según, Lawrie & Cobbold, (2004) explican que el CMI ha evolucionado para convertirse en un modelo de gestión a largo plazo que afecta a una amplia mayoría de gestores en el proceso de dirección estratégica, provee los límites del control, y elimina la distancia entre la formulación y la aplicación de la estrategia.

Como procedimiento metodológico, el Balanced Scorecard permite la visualización y traducción de la estrategia en objetivos puntuales y se ajusta a la necesidad de considerar, controlar y mejorar los principales indicadores de gestión. En este sentido, aun cuando los autores Kaplan y Norton en sus primeras publicaciones no utilizan el concepto de mapa estratégico, consideran la estrategia como un conjunto de hipótesis sobre la causa y el efecto, e incorporan el conjunto de relaciones causa-efecto entre las variables críticas, resaltando en posteriores publicaciones la importancia de su desarrollo: "…el mapa estratégico, una representación visual de las relaciones causa-efecto entre los componentes de la estrategia de una organización, es tan revelador para los ejecutivos como el Balznced Scorecard." (Kaplan & Norton, 2004).

Sin embargo, frente a estas consideraciones, Voelpel, Leibold, & Eckhoff, (2006) propone un modelo alternativo al CMI, el "Systemic Scorecard". Este modelo enfoca las 4 perspectivas del CMI hacia el exterior de la organización contemplando el entorno y logrando que la organización se relacione y se adapte al mismo.

"En este contexto, consideramos que un Balanced Scorecard es una herramienta de gestión que facilita la toma de decisiones, y que recoge un conjunto coherente de indicadores que proporcionan a la alta dirección y funcionarios responsables, una visión comprensible del negocio o de su área de responsabilidad, alineados a la consecución de las estrategias de la organización".

1.2. PERSPECTIVAS QUE LO COMPONEN

El modelo está compuesto por cuatro perspectivas; financiera, clientes, procesos internos, y aprendizaje y crecimiento. Las mismas se pueden aplicar a todas las organizaciones independientemente de la naturaleza de su negocio, aunque todas las perspectivas no son imprescindibles. Si una empresa no considera necesario incluir alguna, el modelo debería de funcionar igual, siempre y cuando esté diseñado en base a la estrategia de la entidad.

1.2.1. PERSPECTIVA FINANCIERA

La construcción de un Cuadro de Mando Integral debe animar a las unidades de negocio a vincular sus objetivos financieros con la estrategia de la corporación. Los objetivos financieros representan el objetivo a largo plazo de la organización, 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 de 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 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. “Las medidas y los objetivos financieros han de jugar un papel doble: definen la actuación financiera que se espera de la estrategia, y sirven como los objetivos y medidas finales de todas las demás perspectivas del Cuadro de Mando”. (Kaplan & Norton, 2002).

Los objetivos financieros pueden diferir de forma considerable en cada fase del ciclo de vida de un negocio: Crecimiento, sostenimiento y cosecha. El objetivo financiero general para las empresas en fase de crecimiento será un porcentaje de crecimiento de ventas en los mercados, grupos de clientes y regiones seleccionadas. La mayoría de las unidades de negocio en fase de sostenimiento utilizarán un objetivo financiero relacionado con la rentabilidad y los objetivos financieros generales para los negocios en fase de recolección sería el cash flow (flujo de caja) y reducir las necesidades de capital circulante.

Berríos & Flores (2017), consideran que para cada una de las tres estrategias de crecimiento, sostenimiento y recolección, existen tres temas financieros que impulsan la estrategia empresarial:

- Crecimiento y diversificación de los ingresos
- Reducción de costes/mejora de la productividad
- Utilización de los activos/estrategia de inversión

“Por lo que consideramos que la Perspectiva financiera evalúa si la estrategia implementada está ocasionando resultados lucrativos concretos y si sus objetivos e indicadores están asociados a la rentabilidad, al retorno sobre la inversión, a la reducción de costos y al valor económico agregado, entre otros”.

1.2.2. PERSPECTIVA DEL CLIENTE

En esta perspectiva, las empresas identifican los segmentos de cliente y de mercado en que han elegido competir. La perspectiva del cliente permite que las empresas establezcan sus indicadores clave sobre los clientes, satisfacción, fidelidad, retención, adquisición y rentabilidad con los segmentos de clientes y mercado seleccionados. También les permite identificar y medir de forma explícita las propuestas de valor añadido que entregarán a los segmentos de clientes y de mercado seleccionados.

Si las unidades de negocio quieren conseguir una actuación financiera superior a largo plazo, deben crear y entregar productos y servicios que sean valorados por los clientes. (Kaplan & Norton, 2002, pág. 76). Además de aspirar a satisfacer y agradar a los clientes, los gerentes de unidades de negocio deben, dentro de la perspectiva del cliente del Cuadro de Mando Integral, traducir sus declaraciones de visión y estrategia en unos objetivos concretos basados en el mercado y los clientes.

La identificación de las propuestas de valor añadido que se entregarán a los segmentos seleccionados se convierte en la clave para desarrollar objetivos e indicadores para la perspectiva del cliente; así pues, esta perspectiva traduce la estrategia y la visión de una organización en objetivos específicos sobre clientes y segmentos de mercado seleccionados que pueden comunicarse a toda la organización. (Kaplan & Norton, 2002, pág. 77).

1.2.2.1. La segmentación del mercado.

Los clientes existentes y los potenciales no son homogéneos, tienen preferencias diferentes y valoran de forma distinta los atributos del producto o servicio. Un proceso de formulación de estrategia que utilice una investigación en profundidad del mercado debe revelar los diferentes segmentos de mercado o cliente y sus preferencias en cuanto a aspectos como el precio, calidad, funcionalidad, imagen, prestigio, relaciones y servicio.

El Cuadro de Mando Integral, como descripción de la estrategia de una empresa, debería identificar los objetivos del cliente de cada segmento seleccionado; la esencia de la estrategia no es simplemente elegir que hacer, también exige elegir lo que no hay que hacer (Simons, 1995).

Una vez que la empresa ha identificado y seleccionado sus segmentos de mercado, puede tratar los objetivos y medidas para sus segmentos seleccionados. Las empresas generalmente acostumbran a seleccionar dos conjuntos de medidas para sus perspectivas de cliente. El primer conjunto representa las medidas genéricas que virtualmente todas las empresas quieren utilizar y constituyen el grupo central de indicadores:

- Cuota de mercado
- Incremento de clientes
- Adquisición de clientes
- Satisfacción de clientes
- Rentabilidad de los clientes

Las medidas de satisfacción de los clientes proporcionan feedback sobre lo bien que está haciendo la empresa, sin embargo, no pueden contar con que todos sus clientes sean proactivos y les proporcionen feedback respecto a la actuación, por ello muchas empresas realizan encuestas sistemáticas de satisfacción del cliente, (Berríos & Flores, 2017, pág. 18).

El segundo conjunto de medidas representa los inductores de la actuación diferenciadores de los resultados del cliente; responden a la pregunta: ¿Qué es lo que la Empresa ha de entregar a sus clientes para alcanzar un alto grado de satisfacción, retención, adquisición y, por último, cuota de mercado? Las medidas de impulso de la actuación capturan las propuestas de valor que la empresa intentará entregar a sus clientes y segmentos de mercado seleccionados.

Según Berríos & Flores (2017) las propuestas de valor añadido a los clientes representan los atributos que las empresas proveedoras suministran, a través de sus productos y servicios, para crear fidelidad y satisfacción en los segmentos de clientes seleccionados. La propuesta de valor es el concepto clave para comprender los inductores de los indicadores de satisfacción, incremento, retención y cuota de mercado.

Aunque las propuestas de valor varían según los sectores económicos y los diferentes segmentos de mercado, se pueden organizar en tres categorías:

- **Los atributos de productos y/o servicios:** Abarcan la funcionalidad del producto/servicio, su precio y su calidad.
- **La relación con los clientes:** Incluye la entrega del producto/ servicio al cliente, incluyendo la dimensión de la respuesta y plazo de entrega, y qué sensación tiene el cliente con respecto a comprar en esa empresa.
- **Imagen y prestigio:** Refleja los factores intangibles que atraen a un cliente hacia una empresa. (Berríos & Flores, 2017, pág. 19)

Al terminar de formular la perspectiva del cliente, los directivos deberán tener una idea clara de los segmentos de cliente y empresas seleccionados, y haber seleccionado un conjunto de indicadores cuota, retención, incremento, satisfacción y rentabilidad para estos segmentos seleccionados. También han de identificar qué clientes en los segmentos seleccionados, valoran y eligen la propuesta de valor que ellos entregarán a estos clientes. Pueden seleccionar objetivos y medidas de entre las tres categorías de atributos (mencionados anteriormente) que, si se satisfacen permitirá que la empresa retenga y amplíe sus negocios con esos clientes seleccionados.

"La perspectiva del cliente en ella se consideran los clientes implicados o potenciales y revelan la importancia de los clientes, su contribución y el valor que tienen las acciones para obtener su fidelidad o conquistar nuevos clientes".

1.2.3. PERSPECTIVA DEL PROCESO INTERNO

Para esta perspectiva, los directivos identifican los procesos más críticos a la hora de conseguir los objetivos de accionistas y clientes. Se recomienda 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 y termina con el servicio posventa, ofreciendo servicios después de la venta, que se añaden al valor que reciben los clientes.

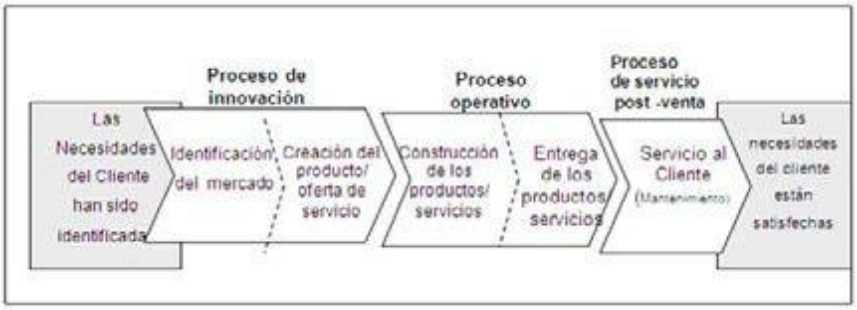
En el Cuadro de Mando Integral, los objetivos e indicadores para la perspectiva del proceso interno se derivan de estrategias explícitas para satisfacer las expectativas del accionista y del cliente seleccionado. Este proceso secuencial y vertical acostumbra a

revelar en su totalidad los nuevos productos en los que una organización ha de sobresalir son excelencia.

1.2.3.1. La cadena de valor del proceso interno.

El modelo genérico de cadena de valor proporciona una plantilla que las empresas pueden hacer a su medida, al preparar su perspectiva del proceso interno.

Figura 1La perspectiva del proceso interno. El modelo de la cadena genérica de valor



Fuente: (Kaplan & Norton, Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard), 2002, pág. 110)

Elaborado por: Los Autores

Berríos & Flores (2017), establecen que este modelo contiene tres procesos principales:

- **Innovación:** En el proceso de innovación, la unidad de negocio investiga las necesidades emergentes o latentes, de los clientes, y luego crea los productos o servicios que satisfarán esas necesidades.
- **Operaciones:** El proceso operativo es donde se producen y se entregan a los clientes los productos y servicios existentes. Este proceso recalca la entrega eficiente, consistente y oportuna de los productos existentes a los clientes existentes. Las organizaciones deben identificar las características de coste, calidad, tiempo y actuación que permitirán entregar productos y servicios superiores a sus clientes existentes.
- **Servicio posventa:** Es atender y servir al cliente después de la venta o entrega de un producto o servicio. Los servicios posventa incluyen las actividades de garantía y reparaciones, tratamiento de los defectos y devoluciones, y el procesamiento de

pagos. (pág. 21)

"La perspectiva del proceso interno, se identifican aquellos procesos internos críticos que contribuyen a la excelencia de los resultados y una vez conocidos, la empresa puede implementar mejoras para ofrecer productos o servicios con mayor atractivo para el cliente, considerando que las variaciones de estos procesos tienen especial impacto en la satisfacción del cliente y en los resultados financieros".

1.2.4. PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO

La cuarta y última perspectiva del cuadro de mando integral desarrolla objetivos e indicadores para impulsar el aprendizaje y el crecimiento de la organización. "Los objetivos establecidos en las perspectivas financiera, del cliente y de los procesos internos identifican los puntos en que la organización ha de ser excelente". (Kaplan & Norton, 2002, pág. 139). Los objetivos de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento proporcionan la infraestructura que permite que se alcancen los objetivos ambiciosos en las restantes tres perspectivas, estos son los inductores necesarios para conseguir unos resultados excelentes en las tres primeras perspectivas del cuadro de mando.

El Cuadro de Mando Integral recalca la importancia de invertir para el futuro, y no sólo en las áreas tradicionales de inversión, como los nuevos equipos y la investigación de productos nuevos. Las organizaciones deben invertir en su infraestructura personal, sistemas y procedimientos, si es que quieren alcanzar unos objetivos de crecimiento financiero a largo plazo. Kaplan & Norton (2002), establecen tres categorías principales de variables en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento:

1.2.4.1. Las capacidades de los empleados

Se exige una gran recualificación de los empleados, para que sus mentes y sus capacidades creativas puedan ser movilizadas a favor de la organización. Kaplan & Norton (2002) observaron tres dimensiones fundamentales para los indicadores de resultados en esta perspectiva:

- **La satisfacción del empleado.**

La medición de satisfacción del empleado reconoce que la moral y la satisfacción general que el empleado siente respecto a su trabajo son de máxima importancia para la mayoría de las organizaciones. Los empleados satisfechos son una condición previa para el aumento de la productividad, de la rapidez de reacción, la calidad y el servicio al cliente. “Para que las empresas consigan un alto nivel de satisfacción del cliente, puede que necesiten que los clientes sean atendidos por empleados satisfechos” (Kaplan & Norton, 2002, pág. 143). La satisfacción de los empleados se mide con encuestas.

- **La retención del empleado.**

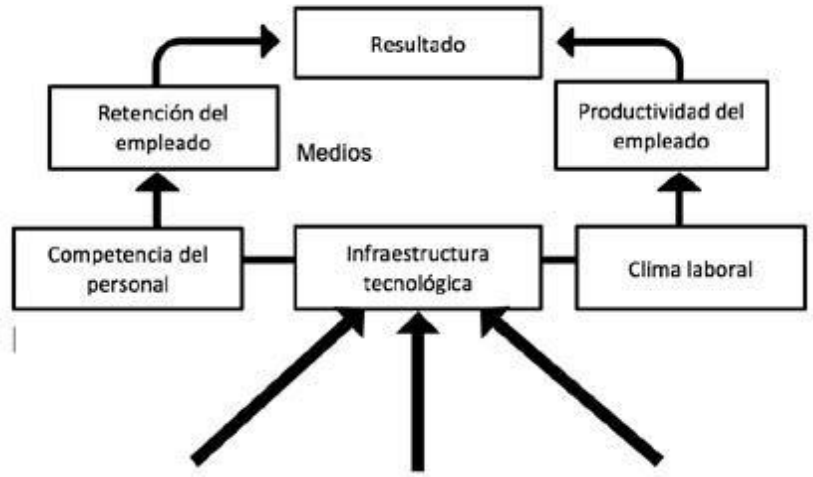
  La retención de los empleados representa un objetivo de retener a aquellos empleados en los que la organización tiene un interés a largo plazo. Los empleados leales a largo plazo representan y llevan consigo los valores de la organización, el conocimiento de los procesos de la organización y confiamos la sensibilidad necesaria ante las necesidades de los clientes. La retención de los empleados se acostumbra a medir por medio del porcentaje de rotación del personal clave.

- **La productividad del empleado.**

  La productividad de los empleados es un indicador del resultado del impacto global de haber incrementado las capacidades y moral de los empleados, así como la innovación y mejora de los procesos internos y de la satisfacción de los clientes. El objetivo es relacionar el resultado producido por los empleados, con el número de empleados utilizados para producir ese resultado. El indicador más sencillo de la productividad son los ingresos por empleado.

  Una vez que las empresas han elegido los indicadores clave sobre los empleados satisfacción, retención y productividad, deben identificar a los inductores específicos, para una situación concreta en la perspectiva de aprendizaje.

Figura 2 La estructura de los indicadores de aprendizaje y crecimiento



Fuente: Kaplan & Norton, Cuadro de Mando Integral The Balanced Scorecard, 2002, pág. 142
Elaborado por: Los Autores

1.2.4.2. Las capacidades de los sistemas de información

Para que los empleados sean eficaces en el entorno competitivo actual, necesitan disponer de una información excelente sobre los clientes, sobre los procesos internos y sobre las consecuencias financieras de sus decisiones. Los empleados de primera línea necesitan disponer de una información oportuna y fiable sobre la relación global de cada cliente con la organización, también han de ser informados sobre que segmento ocupa cada cliente individual a fin de que puedan juzgar la cantidad de esfuerzo que debe invertirse, no sólo para satisfacer al cliente en cuanto a la transacción o relación existente, sino también para averiguar e intentar satisfacer las necesidades emergentes de ese cliente.

Los empleados de la parte de operaciones de la empresa necesitan un feedback rápido, oportuno y fiable sobre el producto que acaban de producir o el servicio que acaban de prestar. Sólo si los empleados disponen de él puede esperarse que mantengan unos programas de mejoras en los que eliminen de forma sistemática defectos y exceso de costes, tiempo y desperdicios del sistema de producción. Unos sistemas de información excelentes son necesarios para que los empleados mejoren los procesos.

1.2.4.3. Motivación, delegación de poder (empowerment) y coherencia de objetivos

Incluso los empleados especializados, que disponen de un correcto acceso a la información, dejarán de contribuir al éxito de la organización si no se sienten motivados para actuar en interés de la organización, o si no se les concede libertad para tomar decisiones y actuar. Es por eso por lo que el tercero de los factores clave para los objetivos de formación y crecimiento se centra en el clima de la organización para la motivación e iniciativa de los empleados.

El resultado de tener empleados con poder y motivados se puede medir con el número de sugerencias por empleado. Los indicadores de la actuación de equipo comunican claramente el objetivo de la corporación de que los individuos trabajen de forma eficaz en equipos, y que los equipos de diferentes partes de la organización se proporcionen asistencia y apoyo mutuos.

"Consideramos, que la perspectiva de aprendizaje y el crecimiento, enfatiza un papel importante en las actividades que propician la innovación, el crecimiento y la mejora continua en el logro de los resultados y se enfoca sobre las personas y factores referentes a la infraestructura de la organización, como el clima de trabajo, la productividad del equipo, el nivel de satisfacción de los trabajadores, así como la formación de nuevos conocimientos".

1.3. METODOLOGÍA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL BALANCED SCORECARD

La metodología para implementar un Cuadro de Mando Integral es un enfoque estructurado que implica varios pasos discutiremos los tres pasos clave involucrados en la implementación de un Cuadro de Mando Integral.

El primer paso en la implementación de un Cuadro de Mando Integral es definir los objetivos y metas estratégicos de la organización. Esto implica identificar la misión, la visión y los valores de la organización y comprender los factores externos e internos que afectan su desempeño. Los objetivos y metas estratégicos deben ser específicos, medibles, alcanzables, relevantes y limitados en el tiempo. Deben estar alineados con la misión y

visión de la organización y deben impulsar la asignación de recursos y esfuerzos para lograrlos. Los objetivos estratégicos también deben comunicarse a todas las partes interesadas, incluidos empleados, clientes, proveedores e inversores, para garantizar una comprensión compartida de la dirección de la organización.

El siguiente paso en la implementación de un Cuadro de Mando Integral es identificar indicadores clave de rendimiento (KPI) para cada objetivo estratégico y establecer medidas para seguir el progreso hacia su consecución. Esto implica seleccionar los KPI más relevantes y significativos que proporcionarán información sobre el desempeño de cada objetivo estratégico. Los KPI deben definirse de una manera que sea específica, medible, relevante y limitada en el tiempo. Las medidas deben establecerse para rastrear el progreso hacia el logro de los KPI, y deben revisarse regularmente para garantizar que sigan siendo relevantes y efectivos. Los KPI y las medidas deben estar vinculados a los objetivos estratégicos, y se debe realizar un seguimiento de su desempeño a lo largo del tiempo para identificar tendencias y patrones.

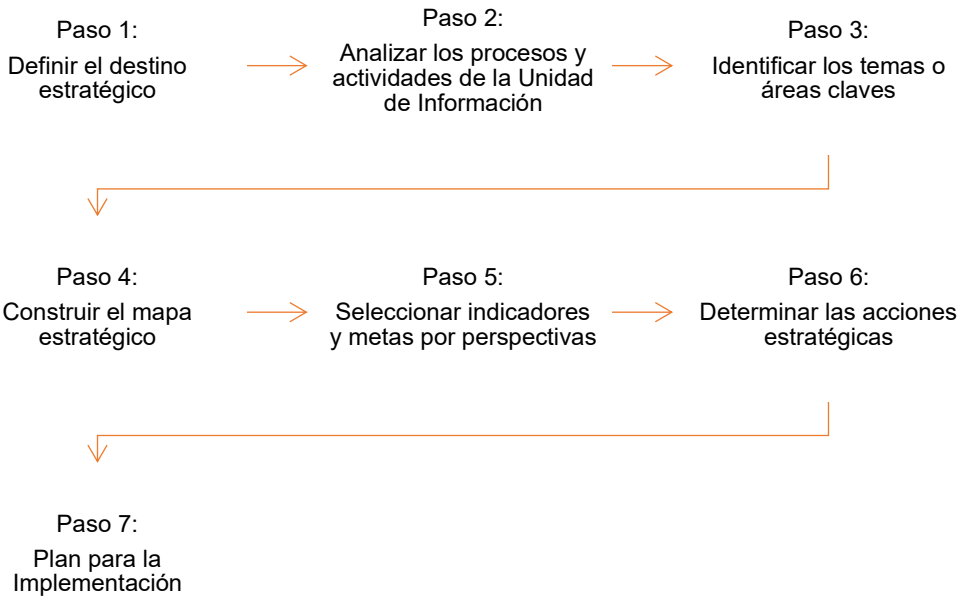
Una vez que se definen los KPI y las medidas, el Cuadro de Mando Integral se desarrolla e implementa en toda la organización, con seguimiento y presentación de informes para garantizar la alineación y la eficacia continuas. El Balanced Scorecard es una herramienta que proporciona una visión integral del desempeño de la organización a través de diferentes perspectivas, incluidas las financieras, de clientes, de procesos internos y de aprendizaje y crecimiento. Permite a las organizaciones identificar áreas de fortaleza y debilidad y tomar acciones correctivas para mejorar su desempeño. El Cuadro de Mando Integral se debe comunicar a todas las partes interesadas, y se deben proporcionar informes periódicos para garantizar la alineación y la eficacia continuas. El Cuadro de Mando Integral debe revisarse periódicamente para garantizar que siga siendo relevante y eficaz para impulsar el desempeño de la organización.

"Consideramos que la implementación de un Cuadro de Mando Integral es un enfoque estructurado que implica varios pasos. Los tres pasos clave implican definir los objetivos y metas estratégicos de la organización, identificar indicadores clave de rendimiento (KPI) para cada objetivo y desarrollar e implementar el Cuadro de Mando Integral en toda la organización. El Balanced Scorecard es una herramienta que brinda una visión integral del desempeño de la organización a través de diferentes perspectivas y permite

a las organizaciones identificar áreas de fortaleza y debilidad y tomar acciones correctivas para mejorar su desempeño. La metodología para implementar un Cuadro de mando integral debe adaptarse a las necesidades y características únicas de la organización, y debe revisarse periódicamente para garantizar la alineación y la eficacia continuas."

De acuerdo con Muñoz, quien señala que a pesar de que existen varios autores, no hay una definición exacta con relación a la estructura que se debe seguir para su implementación y, que más bien se han presentado diferentes interpretaciones y modelos que hacen que debamos basarnos en varios aspectos recurrentes y comunes que le han permitido proponer varios pasos según el siguiente cuadro: (Muñoz, 2009)

Figura 3 Estructura de implementación BSC



Fuente: (Muñoz, 2009, pág. 116)

1.3.1. DEFINIR EL DESTINO ESTRATÉGICO:

Esta etapa se basa en que la organización haya definido claramente la misión, la visión, los valores de la organización y las estrategias. Es primordial también comprender los factores externos e internos que afectan su desempeño, con la finalidad que se puedan alcanzar los objetivos en un tiempo determinado.

1.3.2. ANALIZAR LOS PROCESOS Y ACTIVIDADES DE LA UNIDAD DE INFORMACIÓN:

El análisis permitirá conocer el desenvolvimiento de la organización, cuál es su comportamiento interno y externo, cómo reacciona ante los diferentes escenarios, y sobre todo, cómo afectaría a su gestión si se presentase alguna situación adversa. Es recomendable el uso de herramientas como el FODA, cadena de valor, entre otras, que permitan tener un panorama más claro y sean base para la toma de decisiones futuras.

1.3.3. IDENTIFICAR LOS TEMAS O ÁREAS CLAVES QUE CONDUCEN A LA ESTRATEGIA (RUTA ESTRATÉGICA):

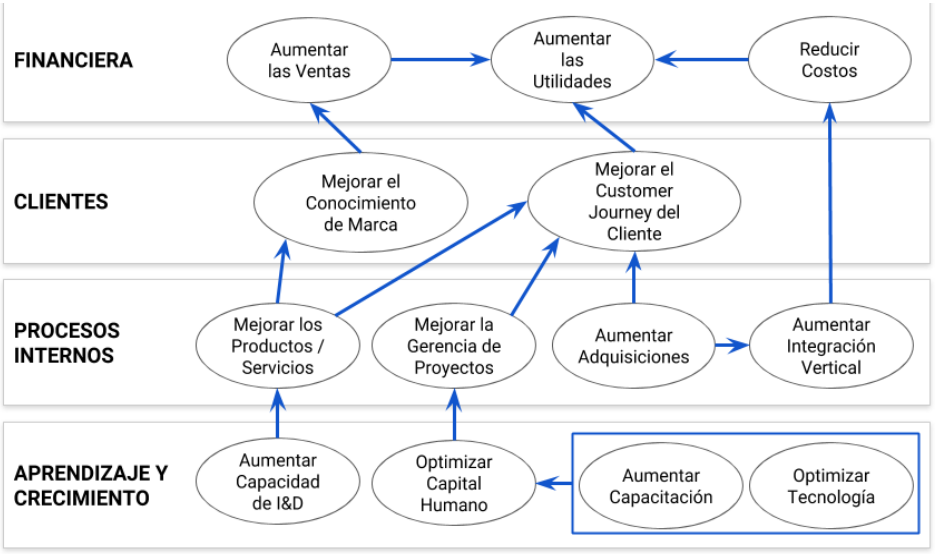
Según Miyagi, (2004) adapta las preguntas de las perspectivas así:

- Para cumplir nuestra misión, ¿cómo deben vernos los clientes y personas relacionadas con la actividad?
- Para satisfacer a los clientes, ¿en qué procesos internos debemos ser excelentes?
- Para tener éxito en nuestros procesos internos, ¿de qué forma apoyaremos nuestra capacidad de aprender y crecer?
- Para tener éxito en nuestra capacidad de aprendizaje, ¿de qué recursos debemos disponer?

1.3.4. CONSTRUIR EL MAPA ESTRATÉGICO

Los mapas estratégicos a nivel corporativo son excelentes para comunicar las estrategias principales a las partes interesadas clave, y la mayoría de los ejercicios de mapeo estratégico tienden a detenerse en esta etapa de «mapa estratégico corporativo». (tudashboard, s.f.)

Figura 4 Mapa estratégico



Los indicadores (también llamados medidas) son el medio que tenemos para visualizar si estamos cumpliendo o no los objetivos estratégicos.

Un objetivo estratégico, como por ejemplo el desarrollo de capacidades comerciales de nuestro personal clave, puede medirse a través de indicadores como el número de horas de formación por persona, el índice de satisfacción de los empleados con la formación percibida o el incremento medio de los contratos o ingreso por empleado. Entendiendo la diferencia entre objetivos estratégicos e indicadores, resulta más fácil comprender la utilidad de utilizar los objetivos para elaborar mapas estratégicos. Los objetivos son el fin; los indicadores son el medio que tenemos para medirlos. Además, en un Balanced Scorecard habrá más indicadores que objetivos, por lo que en aras de la simplificación es más fácil elaborar los mapas estratégicos con objetivos. Para cada indicador, como es habitual, se deberán fijar metas. (Hidalgo, Martínez, & Terán, 2008)

De acuerdo a investigaciones realizadas, se ha podido constatar que no existe un directorio con un determinado número de indicadores de gestión ya establecido, porel contrario, la mayoría de empresas utilizan cierto tipo de indicadores de manera general, siempre y cuando vayan de acuerdo a sus necesidades; por lo tanto, expertos señalan que para empezar no es necesario establecer una gran cantidad de indicadores, pues lo recomendable es analizar los indicadores más importantes para la organización

y que brinden sobre todo información relevante para la toma de decisiones. (Solórzano, 2014)

1.3.5. PERSPECTIVA FINANCIERA

Los indicadores para desarrollar dentro de la perspectiva financiera tienen que cumplir con el alcance de los objetivos financieros que es de proporcionar rendimientos superiores basado en el capital invertido, para lo cual se debe considerar aspectos como: crecimiento de los ingresos, la mejora de la productividad y la reducción de los costes, la utilización de los activos y la gestión del riesgo. (Kaplan & Norton, 2009)

PERSPECTIVA FINANCIERA			
FACTORES CLAVE	**INDICADORES**	**INTERPRETACIÓN**	**MIDE**
Rentabilidad	➢ Rentabilidad Económica (ROI) = Beneficios antes de intereses e impuestos (BAII) / Activo Total ➢ Rentabilidad Financiera (ROE) = Beneficio Neto / Capitales propios (Neto patrimonial) ➢ Valor Económico Añadido (EVA) = Beneficio antes de intereses y después de impuestos (BAIDI) – (Recursos Propios o patrimonio neto contable (RP) + Recursos Ajenos o pasivo contable (RA)) * Coste Medio de la Estructura Financiera "con datos de	➢ El ROI analiza el beneficio generado por el activo independientemente de cómo se financia el mismo, y por tanto, sin tener en cuenta los gastos financieros; mientras más elevado sea es mejor porque indica la productividad del activo. ➢ El ROE mide el beneficio neto generado en relación con la inversión de los propietarios de la empresa; mientras mayor sea mejor. ➢ El EVA representa el exceso del beneficio de explotación contable sobre el coste de la totalidad de recursos utilizados (tanto ajenos como propios).	➢ Eficiencia ➢ Eficacia

	mercado" (CMEF).		
Disminución de costes	➢ Costes Fijos / Costes totales	➢ Identifica en cuanto está representado el costo fijo en relación con el costo total generado, teniendo en cuenta que mientras menor sean éste, mayor será el beneficio para la empresa.	➢ Economía
Aumento de ventas	➢ Cuota de mercado año N / Cuota de mercado año N-1	➢ Se refiere al incremento de las ventas actuales en comparación con el año inmediato anterior, lo cual se debe analizar en comparación con la industria para determinar el nivel con la competencia.	➢ Eficacia
Aumento de ingresos	➢ Ingresos / Total del Activo	➢ Indica la eficiencia de la productividad de los activos totales que posee la empresa.	➢ Eficiencia ➢ Eficacia
Estructura	➢ Liquidez Inmediata = Activo Disponible/ Pasivo Circulante ➢ Solvencia = Activo Circulante / Pasivo Circulante ➢ Endeudamiento = Recursos Ajenos / Recursos Propios	➢ Hace referencia a la capacidadde liquidez (capacidad de pago de las deudas a corto plazo), solvencia y el nivel de endeudamiento (% de la empresa es de terceros con relación a aportaciones de los socios) que posee la empresa para sus actividades económicas.	➢ Economía

PERSPECTIVA DEL CLIENTE			
FACTORES CLAVE	**INDICADORES**	**INTERPRETACIÓN**	**MIDE**
Satisfacción de los clientes	➢ Clientes perdidos / Clientes ➢ Devoluciones / Ventas Totales ➢ Clientes satisfechos en el servicio entregado / Total Clientes	➢ Indica que tan eficiente es la empresa para satisfacer las necesidades de sus clientes analizando el porcentaje de clientes que ya no compran a la empresa, el cual debe ser mínimo, como el porcentaje de devoluciones existentes y el nivel de satisfacción del cliente en la entrega de un producto o servicio.	➢ Eficiencia ➢ Eficacia ➢ Impacto
Calidad de los productos	➢ Nuevos clientes = Nº clientes año N / Nº de clientes año N-1 ➢ Cuota de mercado = Proporción de ventas / Total de ventas	➢ Indica el nivel de desempeño de la empresa al ofrecer calidad en un bien o servicio, comparando el porcentaje de crecimiento en clientes nuevos como la cuota de mercado.	➢ Calidad ➢ Eficacia ➢ Impacto
Productividad	➢ Beneficios antes de intereses e impuestos (BAII) / Número medio de empleados.	➢ Indica que tan eficiente es el empleado para generar beneficios económicos dentro de la organización.	➢ Eficiencia

Fuente: (Solórzano, 2014, págs. 17, 18)

1.3.6. PERSPECTIVA DEL CLIENTE

Para los indicadores de la perspectiva del cliente se debe tomar en cuenta la satisfacción obtenida por el mismo, lo cual se puede generar ya sea en la calidad, imagen, precio, relaciones, aspectos fundamentales al momento de proponer valor por la organización; entre los indicadores tenemos:

1.3.7. PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS

En cuanto a los indicadores para la perspectiva de procesos internos, la empresa debeprocurar mejorar lo máximo posible sus procesos existentes, para lograrlo será necesario tomar en cuenta la cadena de valor con la que se desarrollan las actividadesde la organización, entre los indicadores más comunes tenemos:

PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS			
FACTORES CLAVE	**INDICADORES**	**INTERPRETACIÓN**	**MIDE**
Participación dedefectos	➢ Nº de productos defectuosos / Nº total de productos	➢ Identifica que tan eficiente es la empresa al momento de producir y entregar un producto para que satisfaga al cliente.	➢ Eficiencia ➢ Calidad
No Calidad	➢ 1-Costes de fallos / Ventas netas	➢ Indica el porcentaje de fallos presentados por los productos terminados, este debe ser mínimo.	➢ Economía
Tiempos	➢ Tiempos que tarda en suministrar el proveedor ➢ Tiempos entre el pedidoy la entrega al cliente	➢ Identifica que tan eficiente es la empresa al momento de adquirir su materia prima como el tiempo requerido necesario para atender a un pedido (just in time).	➢ Eficiencia ➢ Calidad

Tecnología de la Información	➢ Nºde equipos electrónicos / Nº de empleados	➢ Muestra la capacidad que posee la empresa en la adquisición de tecnología para sus actividades operativas como administrativas.	➢ Eficiencia

Fuente: (Solórzano, 2014, pág. 19)

1.3.8. PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO

Los indicadores para la perspectiva de aprendizaje y crecimiento deben permitir identificar de forma adecuada la composición de la infraestructura tomando en consideración al personal, los sistemas y los procedimientos, pues al analizar dichos aspectos la organización puede lograr un crecimiento a largo plazo; como ejemplo deindicadores en esta área encontramos los siguientes:

PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO			
FACTORES CLAVE	**INDICADORES**	**INTERPRETACIÓN**	**MIDE**
Satisfacción y motivación	➢ Personas con retribución variable (comisiones) / Total plantilla (nómina)	➢ Indica el nivel de aportación económica que proporciona el empleado a la empresa, así como, que tan motivado se encuentra dentro de la misma.	➢ Eficiencia ➢ Calidad
Formación y retención de empleado	➢ Empleados formados /Total de empleados ➢ Nº de trabajadores que abandonan la	➢ Identifica que tan eficiente es la empresa para capacitar a su personal, así como medir en promedio el	➢ Eficiencia ➢ Calidad

s	empresa / Nº medio de trabajadores	nivel de empleados retirados en el periodo.	
Productividad	➢ 1-Costes salariales /Ventas Netas	➢ Este indicador muestra el nivel de eficiencia en las ventas medido de acuerdo a los costos generados en sueldos y salarios de personal.	➢ Eficiencia ➢ Eficacia
Clima social	➢ Horas de ausentismo / Horas efectivas ➢ 1-Nº de bajas de accidentes / Nº de empleados	➢ Muestra el porcentaje de ausencia laboral presentado por los empleados, el cual debe ser mínimo, ya que éstos influyen económicamente a la empresa.	➢ Eficiencia
Innovación	➢ Ingresos por nuevos productos	➢ Indica el nivel de innovación en los productos que ofrece la organización.	➢ Eficiencia ➢ Impacto
Incentivos	➢ Salario Mínimo / Salario Máximo	➢ Identifica el nivel promedio de salario que entrega la empresa a su personal por su desempeño dentro de la misma.	➢ Eficiencia ➢ Equidad

Fuente: (Solórzano, 2014, págs. 19, 20)

1.3.9. DETERMINAR LAS ACCIONES ESTRATÉGICAS

En necesario adaptar las estrategias de acuerdo con la realidad de la organización, el Balanced Scorecard se transforma en una herramienta de modelamiento de estrategias.

De acuerdo con Solórzano: se considera favorable definir la hipótesis para el desarrollo de las estrategias como también ir constatando dentro del mapa estratégico la relación de causa-efecto entre los objetivos estratégicos planteados y la relación entre indicadores; además el BSC o CMI genera factores muy importantes para el logro de la estrategia pues ayuda a transformar la estrategia en acción, permitiendo de esta manera responder de una manera más asertiva en la toma de decisiones. (Solórzano, 2014)

1.3.9.1. Plan para la Implementación

Según Solorzano, está representada por el diseño de políticas, fijación del modelo de desarrollo estratégico, los criterios de actuación y los procedimientos para el funcionamiento y la puesta en marcha del BSC o CMI; posteriormente se comienza el seguimiento, recogimiento de información útil para los medidores, se observan y estudian diferencias y se examina las razones de posibles desviaciones para poder efectuar una retroalimentación; por lo general, en el primer año de implementación se le considera como un periodo de prueba, ya que en ocasiones se deben extraer o aumentar indicadores que sean más adecuados para un mejor análisis organizacional. (Solórzano, 2014)

1.3.9.2. Iniciativas Estratégicas

Kaplan y Norton afirman que “Este proceso de racionalización de iniciativas estratégicas, debe realizarse una vez elaborado el mapa estratégico, produce ahorros financieros inmediatos que suelen cubrir con creces el costo incurrido en la implementación de un proyecto del BSC” (Kaplan & Norton, 2002, pág. 138)

Una iniciativa estratégica puede ser un plan de acción, proyecto, programa o en algunos casos un conjunto de actividades que se orientan a alcanzar los objetivos.

En el último libro de Kaplan y Norton; “The Execution Premiun”, se refieren a la matriz de iniciativas de esta manera; “Los gerentes crean una matriz (una tabla de dos dimensiones) donde los temas y objetivos estratégicos del BSC ocupan las filas y las

iniciativas estratégicas existentes, las columnas. Nuestra experiencia sugiere que entre el 20 y el 30% de las iniciativas estratégicas existentes no impacta en ningún tema estratégico, las cuales son candidatas para consolidación o eliminación, salvo que se requieran para cumplir requisitos normativos" (p. 137)

1.3.9.3. Alineamiento estratégico

El comportamiento es el eje de la alineación estratégica en el BSC y alinear el comportamiento con los valores es el principal desafío para lograr una gestión organizacional exitosa. (Vogel, 2010)

Según Vogel (2010), para lograr que la estrategia sea llevada a cabo en forma completa, se hace necesario que el área responsable del control logre el Alineamiento Estratégico. Permite a los administradores de gestión o supervisores de cualquier nivel de la organización adquirir la capacidad de:

- Sincronizar los esfuerzos de las diferentes unidades operativas en la ejecución de sus procesos, para contribuir al cumplimiento de la Visión y estrategia institucional.
- Coordinar el trabajo diario de para lograr los resultados claves que persigue la institución.
- Orientar su esfuerzo para satisfacer las necesidades de los clientes, proveedores y, en forma indirecta, a la comunidad toda.
- Integrar los procesos del área de Recursos humanos hacia la estrategia de la organización y así, además, desarrollar personal de alto desempeño.
- Mejorar de manera continua el desempeño de las unidades, departamentos, procesos y personal.

En consecuencia, define el concepto de Alineamiento Estratégico, como la acción de: "Vincular las diversas unidades y departamentos hacia la estrategia de la organización, de tal forma de asegurar que todas las personas, de todos los niveles, cotidianamente, tomen decisiones, actúen y trabajen para lograr la Visión, Objetivos y Metas de la Organización".

La filosofía central del alineamiento estratégico es que “las personas hacen y se involucran únicamente en aquello que creen que es correcto”, por esta razón es que cada uno de los diferentes empleados deben estar adecuadamente vinculado y alineado en el logro de metas comunes de la organización, para que en realidad se involucren personalmente en el logro de los resultados esperados por la Organización.

Como todo proceso, el Alineamiento Estratégico, es susceptible de ser definido, evaluado y mejorado permanentemente. Es un proceso continuo de vinculación los diferentes elementos de una organización hacia la estrategia y búsqueda de una misión y visión común para todas las personas.

En la búsqueda de este ansiado alineamiento estratégico, cuatro son las etapas identificadas que una organización sufre una seguida de otra, antes de poder vincular eficientemente todas las componentes críticas de la organización a la estrategia de la organización, las cuales son:

a) enfoque funcional,
b) alineamiento horizontal (sincronización),
c) alineamiento vertical (cascadeo) e
d) integración.

1.4. SEGUIMIENTO

Luego de haber definido los cuadros de mando y conociendo la estrategia corporativa, es importante efectuar seguimientos permanentes y medición de los resultados.

El seguimiento consiste en registrar el comportamiento de las variables cada vez que vaya ocurriendo un hecho, es decir, cada vez que se presenta la ejecución.

Es muy importante que la toma de datos se la realice de forma periódica, con la finalidad de ir alimentando el indicador que nos permitirá realizar las mediciones correspondientes.

Objetivo Específico 2: Desarrollar el diagnóstico situacional de la empresa Mernaho Flowers.

CAPÍTULO II

2.1. IDENTIFICACIÓN DE LA EMPRESA

2.1.1. RESEÑA HISTÓRICA

El cantón Pedro Moncayo por su ubicación geográfica ha demostrado que cuenta con condiciones que han permitido que la floricultura se desarrolle a gran escala y que la rosa ecuatoriana sea considerada como una de las mejores a nivel mundial, por su tamaño, coloración, calidad y durabilidad en florero.

Al encontrarse en el centro del mundo, las cantidades de luz solar permiten mantener una producción estable durante todo el año, además, la altura favorece a que los tallos que se producen sean más largos y las inflorescencias de mayor tamaño. Cabe resaltar que esta zona cuenta con el clima, niveles de humedad, calidad de suelo y recursos hídricos adecuados para su desarrollo.

La creciente demanda de rosas en el mercado a nivel mundial ha motivado para que los empresarios decidan constituir el proyecto de producción y exportación de rosas, el cual tuvo el apoyo y contribución de técnicos calificados y con gran experiencia en el sector florícola.

Esta empresa familiar fue fundada en el año de 2011 bajo la razón social de “MERNAHO FLOWERS” legalmente constituida como persona natural.

La finca en su inicio dedicó 2 hectáreas al cultivo de rosas, ofreciendo el 100% de su producción para la venta de flor al granel (en mallas) a otras empresas exportadoras. Tres años después inicia se registran como exportadores y empieza a vender directamente a clientes del exterior.

Físicamente está ubicada en la parroquia de Tocachi, de propiedad del Sr. Simbaña Rodríguez Víctor Manuel, el área utilizada fue destinada para la construcción de los invernaderos, las instalaciones de postcosecha, empaque y oficinas administrativas. La primera producción de rosas fue en 2011, ofertando al mercado internacional rosas de la

más alta calidad. Gracias a la gran acogida por parte de sus clientes, han ido diversificando mercados en el exterior y han visto la necesidad de invertir en el año 2019 dos hectáreas más en la zona de Cochasquí con nuevas variedades de rosas que les permitan abastecer a sus clientes.

En la actualidad "MERNAHO FLOWERS" cuenta con un área productiva que abarca una extensión de 4 hectáreas en total, con una producción de 8 mil tallos diarios, obteniendo una producción anual de 1.2 millones de tallos, en la que interviene el trabajo de 22 personas en total.

2.1.2. FINES Y PROPÓSITOS DE LA EMPRESA.

Misión

"Somos una empresa dedicada al cultivo de una gran variedad de rosas de alta calidad para su exportación". (Mernaho Flowers, 2011)

Visión

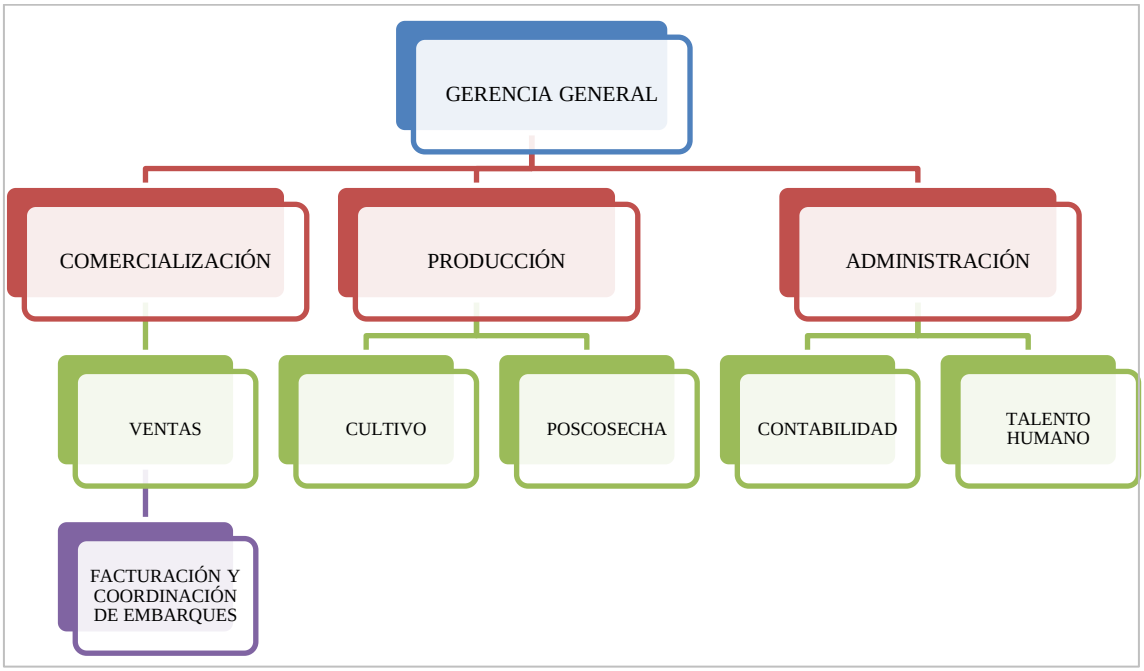
"Mostrar la excelencia de la calidad de rosas ecuatorianas al Mundo". (Mernaho Flowers, 2011)

2.1.3. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Según Fleitman (2000), los organigramas son la representación gráfica de la estructura orgánica de la empresa que refleja en forma esquemática, la posición de las áreas que la integran, sus niveles jerárquicos, líneas de autoridad y de asesoría.

Tomando en cuenta que los organigramas son de suma importancia dentro de una organización, se hará una representación gráfica del organigrama estructural considerando el esquema de la Empresa "MERNAHO FLOWERS".

Figura 5 Organigrama Estructural "MERNAHO FLOWERS"



Fuente: Florícola "MERNAHO FLOWERS"

Elaborado por: Los Investigadores.

2.1.4. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES.

La florícola "MERNAHO FLOWERS" de acuerdo con el organigrama expuesto anteriormente, las funciones de cada nivel jerárquico y miembros que colaboran en la empresa se encuentran distribuidas de la siguiente manera:

2.1.4.1. Cargo: Gerencia General.

Es el ser humano que actúa como la figura inspiradora, optimista, con fe en lo que hace y consciente de que el éxito de una organización está en relación directa con la participación de todos los empleados, con lo que se crea un alto sentido de pertenencia y orgullo de ser parte de un equipo de trabajo.

Sus funciones son:

- Liderar el proceso de planeación estratégica de la organización, determinando los factores críticos de éxito, estableciendo los objetivos y metas específicas de la empresa.

- Desarrollar estrategias para alcanzar los objetivos y metas propuestas a corto, mediano y largo plazo.
- Crear un ambiente en el que las personas puedan lograr las metas de grupo con la menor cantidad de tiempo, dinero, materiales, es decir optimizando los recursos disponibles.
- Implementar una estructura administrativa que contenga los elementos necesarios para el desarrollo de los planes de acción.
- Coordinar todas las actividades de la empresa.
- Implantar políticas, objetivos y estrategias.

2.1.4.2. Área de Comercialización

2.1.4.2.1. Cargo: Ventas.

El área de ventas es el que se encarga de dotar de flor a los clientes que lo requieran, en esta área se prepara día a día el pedido de ventas según su requerimiento.

Está encargado de supervisar y llevar control de inventarios de la flor para su respectiva venta.

Sus funciones son:

- Acoplamiento adecuado de documentos de exportaciones.
- Coordinación de despachos y entregas del producto a tiempo al cliente.
- Preparación de los documentos necesarios requeridos para la salida de la carga del Ecuador al exterior.
- Dar charlas y mantener actualizado al personal de los cambios que se han generado en los trámites de exportaciones.
- Resguardar los documentos de ventas, exportaciones como facturas, guías de embarque y otros documentos necesarios para el desarrollo de la actividad.
- Realizar un banco de datos actualizado de los clientes con direcciones, teléfonos, persona de contacto, historial de compra, entre otros.
- Determinar metas de ventas de la flor, teniendo en cuenta los canales de comercialización.

2.1.4.2.2. Cargo: Facturación y Coordinación.

Manejar con eficiencia la documentación necesaria para el correcto desempeño de las labores de venta de la Empresa.

Sus funciones son:

- Coordinación adecuada de documentos de exportaciones.
- Coordinación de despachos y entregas del producto a tiempo al cliente.
- Elaboración de los documentos necesarios requeridos para la salida de la carga del Ecuador al exterior.
- Custodiar los documentos de ventas, exportaciones como facturas guías de embarque, y otros documentos necesarios para el desarrollo de la actividad.

2.1.4.3. Área de Producción

2.1.4.3.1. Cargo: Cultivo

Deberá tener pleno conocimiento de plantas existentes y llevar un control óptimo de la producción, manejo y uso del cultivo y otorgar de los mejores resultados en la producción de rosas, conservar un cultivo libre de enfermedades y en las más favorables condiciones productivas.

Sus funciones son:

- Verificar que el personal tenga las herramientas adecuadas para empezar su trabajo.
- Indicar el punto de corte a cada una de las personas que laboran en el cultivo dependiendo de la variedad.
- Controlar las temperaturas a las 7:00 AM, 12:00 PM y 15:00 PM todos los días.
- Supervisar y anotar el rendimiento diario del personal en el cultivo.
- Supervisar todos los días el cultivo.
- Controlar el manejo de cortinas de acuerdo con el clima; entre las principales unciones.
- Revisar mallas de corte para garantizar la calidad en su traslado a la postcosecha.

2.1.4.3.2. Cargo: Postcosecha

Vigilar la calidad en el proceso y tratamiento de la flor, coordinar efectivamente las actividades con los departamentos relacionados.

Esta es la fase más crítica de la producción de rosas, ya que obliga procedimientos complejos y de fiel cumplimiento, porque de esto depende la calidad del producto y por ende su comercialización.

Una de las principales funciones que se desarrollan en esta sección es el tratamiento de la flor para las exportaciones.

Sus funciones son:

- Requerir el material de empaque necesario para el normal desarrollo de las actividades en la postcosecha.
- Efectuar controles de calidad de la flor y puntos de corte de acuerdo con los pedidos de los clientes.
- Realizar pruebas de florero del producto para verificar la adecuada hidratación.
- Mejorar los pedidos de los clientes de acuerdo con las características requeridas por el área de ventas.
- Vigilar el proceso de clasificación, boncheo e hidratación de la flor.
- Garantizar las condiciones almacenamiento, rotación de flor, temperatura y humedad en cuarto frío.
- Realizar el proceso de empaque y despacho.

2.1.4.4. Área de administrativa

2.1.4.4.1. Cargo: Talento Humano

Es la persona que reclutar y contratar personal calificado de acuerdo con las necesidades de la empresa, garantizando estabilidad, por su apoyo y colaboración.

Sus funciones son:

- Describir las responsabilidades que definen cada puesto laboral y las cualidades que debe tener la persona que lo ocupe.
- Evaluar el desempeño del personal, promocionando el desarrollo del liderazgo.
- Reclutar al personal idóneo para cada puesto.
- Capacitar y desarrollar programas, cursos y toda actividad que vaya en función del mejoramiento de los conocimientos del personal.
- Brindar ayuda psicológica a sus empleados en función de mantener la armonía entre éstos, además buscar solución a los problemas que se desatan entre estos.
- Llevar el control de beneficios de los empleados.
- Garantizar la diversidad en el puesto de trabajo ya que permite a la empresa triunfar en los distintos mercados nacionales y globales.
- Contratación del personal requerido por las diferentes áreas especialmente para el cultivo y postcosecha.
- Preparación y legalización de contratos de trabajo, avisos de entrada y salida al Seguro Social.
- Efectuar los roles de pago de los trabajadores y sus respectivos beneficios sociales.
- Programar cursos de capacitación e incentivos para el personal.
- Puntualizar políticas e incrementos salariales en base a las disposiciones establecidas por los organismos de control.
- Evaluar el buen desempeño del trabajo del personal y proveer ascensos.
- Efectuar de manera inmediata el pago de liquidaciones al personal retirado.
- Hacer programas de seguridad industrial y dotar al personal de ropa de trabajo adecuada para las diferentes áreas.
- Conferir vacaciones y permisos de acuerdo con las necesidades tomando en cuenta la coordinación de las actividades de la finca.

2.1.4.2.2. Cargo: Contabilidad.

Es la persona encargada de controlar, efectuar, revisar, clasificar y registrar documentos a fin de mantener actualizados los movimientos contables diarios que se realizan en la empresa.

Sus funciones son:

- Fijar los controles necesarios para el manejo de Caja Chica y Fondos Rotativos.

- Elaborar los registros de las transacciones diarias con criterio profesional.
- Contener respaldos de la información contable de la empresa.
- Conservar toda la documentación de la empresa de acuerdo con el plazo exigido por la Ley.
- Procesar y presentar la información requerida por las instituciones de Control como: declaraciones de impuestos, anexos tributarios, entre otros.
- Preparación de cheques para cumplir con las obligaciones con proveedores.
- Llevar a cabo la contabilidad de la empresa en los términos que establece la Ley.
- Registrar y controlar los recursos financieros.
- Elaborar, analizar y consolidar los Estados Financieros.
- Controlar la disponibilidad de liquidez en las cuentas bancarias, realizando conciliaciones mensuales contra los saldos reportados en los estados de cuenta bancarios, para garantizar la exactitud en el registro de fondos, y apoyando a una correcta toma de decisiones.

2.1.5. PORTAFOLIO DE PRODUCTOS

"MERNAHO FLOWERS" es una empresa cuyo propósito es la producción, selección, promoción y comercialización de rosas para el mercado local y mundial.

Algunos de los productos actuales son:

Figura 6 Catálogo de Productos "MERNAHO FLOWERS"

VARIEDAD	FOTO
Freedom	

Explorer	
Vendela	
Mondial	
Orange Crush	
Bikini	

Topaz	
Pink Floyd	
Playa Blanca	
Amnesia	
Kahala	

Hermosa	
Quicksand	
3D	
Nina	
Deep Purple	

Pink Mondial	
Carrousel	
Brighton	

Fuente: Florícola "MERNAHO FLOWERS"
Elaborado por: Los Investigadores.

2.1.6. PORTAFOLIO DE CLIENTES.

En la tabla se muestra los principales clientes que tiene la empresa florícola "MERNAHO FLOWERS" en el mercado internacional.

Tabla 1 Clientes de la Empresa "MERNAHO FLOWERS"

Nro.	CLIENTES	NACIONALIDAD
1	HERAFLOR	UCRANIANA
2	IMPEX FLOWERS	SALVADOREÑA
3	MARGOTH QUISHPE	ECUATORIANA
4	QUALITY FLOWERS	ESTADOUNIDENSE
5	ROSES AND BUSSINES	ESTADOUNIDENSE
6	THE ROSE SOLUTION	ESTADOUNIDENSE

7	ANNA FLOWERS	ESPAÑOLA
8	ARASHA FLOWERS	ECUATORIANA
9	FLORESOL	ECUATORIANA
10	FRESH EXPORT	MEXICANA
11	INTERFLORA LOGISTICS	ESPAÑOLA

Fuente: Florícola "MERNAHO FLOWERS"
Elaborado por: Los Investigadores.

2.1.7. PORTAFOLIO DE PROVEEDORES

En este punto se analiza a los proveedores que se relacionan con las actividades diarias de la empresa y que contribuyen a elevar el nivel de competitividad de este sector agroindustrial mejorando aspectos como flexibilidad en las entregas y logística.

En las actividades de la empresa "MERNAHO FLOWERS.", esta se relaciona con proveedores nacionales e internacionales que a continuación se describen:

Tabla 2 Proveedores de la Empresa "MERNAHO FLOWERS"

NOMBRE DE PROVEEDORES	PRODUCTOS O SERVICIOS QUE OFRECE	OBSERVACIÓN
SERRANO IDROVO LORENA ELIZABETH	Material vegetal	Cercanía a la empresa
SIMBAÑA SERRANO MARIA MERCEDES	Servicios varios	Precios accesibles
PROPLANTS-ECUADOR S.A.	Agroquímicos y fertilizantes	Variedades de productos y precios competitivos
ALCOCER PUJOTA EDGAR RAMIRO	Agroquímicos y fertilizantes	Precios accesibles
ALEXANDRA ISABEL PULLAS CARRILLO	Agroquímicos y fertilizantes	Variedad de productos
ESLASUIZA CIA. LTDA.	Combustibles	Cercanía a la empresa
REMACHE CADENA ELSA CARMELA	Agroquímicos y fertilizantes	Precios accesibles
CENTENO FARINANGO EVA LUCIA		Entrega inmediata
FERRETERIAS FERRIGONZ CIA. LTDA.	Material de construcción de invernadero y mantenimiento	Entrega inmediata
PAILLACHO MARMOL DIEGO FERNANDO	Material de empaque y embalaje	Precios accesibles

FLORAGRO VET S C C	Agroquímicos y fertilizantes	Precios accesibles
ROJAS GALLEGOS JOSE AGUSTIN	Mantenimiento de sistemas de riego	Productos de muy buena calidad
BOMBON BOMBON MARCIA ERLINDA	Mantenimiento de vehículos	Variedad en productos
GUACHALA GUASGUA ISAMAR FERNANDA	Fertilizantes orgánicos	Precios accesibles
PLASTIVALLE CIA. LTDA.	Material de construcción de invernadero y mantenimiento	Precios accesibles
JUNTA ADMINISTRADORA DE AGUA POTABLE Y SANEAMIENTO REGIONAL COCHASQUI	Agua de riego	Indispensable
AGENCIA DE REGULACION Y CONTROL FITO Y ZOOSANITARIO	Control de calidad	Indispensable para poder exportar

Fuente: Florícola "MERNAHO FLOWERS"
Elaborado por: Los Investigadores.

2.2. UNIDAD DE ESTUDIO

Para el desarrollo del proyecto se utilizó técnicas e instrumentos de investigación que permitieron recolectar información confiable, lo cual condujo a que esta sea eficiente.

a. Encuesta: Mediante esta técnica de investigación se logró obtener información directa por parte de los trabajadores de la empresa "MERNAHO FLOWERS". aplicando un cuestionario previamente elaborado.

- **Cuestionario:** Este instrumento de investigación se utilizó con el propósito de formular preguntas que permitan diagnosticar la situación real de la empresa, muy necesaria para la identificación y solución de problemas.

b. Entrevista: Permitió recopilar información directa, previa formulación de preguntas de interés, mismas que fueron expuestas al Gerente de la empresa de "MERNAHO FLOWERS".

- **Ficha de entrevista:** Es un documento de trabajo que se utiliza con el propósito de tener accesibles los resultados de la entrevista realizada.

2.2.1. POBLACIÓN

Es el conjunto de elementos que representan características comunes, sobre los cuales se quiere efectuar un estudio determinado para obtener conclusiones.

Para la población referente a la florícola "MERNAHO FLOWERS" se tomará en consideración a los trabajadores y personal administrativo de la empresa siendo el 100% por lo cual se utilizará el censo para la presente investigación.

Tabla 3 Población del Estudio

SUJETOS DE ESTUDIO	NÚMERO
Ventas	1
Facturación y coordinación	1
Contabilidad	1
Cultivo	12
Postcosecha	5
Talento humano	1
Total	**21**

Fuente: Empresa "MERNAHO FLOWERS"
Elaborado por: Los Investigadores

2.2.2. ENTREVISTA

ENTREVISTA DIRIGIDA AL GERENTE GENERAL DE LA EMPRESA FLORÍCOLA "MERNAHO FLOWERS"

Tabla 4 Preguntas y Respuestas Dirigidas al Gerente General

1.- ¿La empresa cuenta con un plan estratégico?	No contamos con un plan estratégico establecido, la formulación de estrategias es encargada por mi persona, por lo tanto, la toma de decisión se basa con la experiencia que he adquirido en este mercado.
2.- ¿La empresa cumple con las metas y los objetivos planteados?	Sí, pero existen varias dificultades, sobre todo en los objetivos de producción y ventas.
3.- ¿Cree usted que los procesos ejecutados están acordes con la misión y la visión de la empresa?	En teoría, eso es lo que buscamos, tratamos de obtener buena calidad y disminuir los porcentajes de flor nacional, pero siempre debemos tratar de abaratar costos especialmente ahora que los agroquímicos han subido tanto de precio.
4.- ¿En qué área considera usted que existen problemas al momento de ejecutar las actividades?	En producción es difícil mantener una estabilidad debido a las variaciones climáticas que afectan directamente a la sanidad vegetal, adicionalmente el mercado es muy volátil y

	algunas de nuestras variedades son apreciadas solamente en temporadas específicas. El área de ventas, exceptuando la temporada de Valentín, ha tenido dificultad para vender el 100% de la flor exportable, por lo que se ha tenido pérdidas considerables por bajas de flor.
5.- Entre todos los procesos que desarrollael área de producción. ¿En cuales considera usted que existen mayores problemas?	En el área de producción existen inconsistencias en el punto de corte y uno de los elementos más importantes en la presentación del ramo, precisamente tiene que ver con la uniformidad que exigen los clientes. Adicionalmente problemas de maltrato de flor, que se presenta al momento del traslado de la flor cosechada a la postcosecha.
6.- ¿La cantidad de personal asignado para cada una de las áreas de producción se encuentra en cumplimiento con las expectativas de la organización?	No, hacen falta como en cualquier empresa florícola personas especializadas para llevar a cabo los procesos, pero hay que considerar que representan un costo importante que aún no lo podemos cubrir.
7.- Cree usted conveniente llevar un registro de los tiempos del proceso para controlar las actividades de mejor manera?	Sí, definitivamente, así conoceremos el tiempo que se demora realmente en dar cumplimiento una actividad y cuanto desperdicio tenemos.
8.- Que instrumento utilizaría usted para controlar de mejor manera las actividades de la empresa.	Utilizaría un registro de actividades en tiempos y movimientos con análisis mediante indicadores de gestión.
9.- ¿Cree usted conveniente evaluar el rendimiento de los trabajadores?	La evaluación sirve para la gestión de la empresa, pero con ello debemos motivar y alentar el trabajo de los operarios.
10.- ¿La empresa entrega los pedidos en loslímites de tiempo establecidos?	Sí, ese no es un problema mayor para mí.
11.- ¿Considera necesario la elaboración de un manual de procesos para todas las áreas que sirva como guía en la mejora del desarrollo de las actividades?	Definitivamente, es la base del éxito en todas las empresas en países desarrollados, implementarlo en nuestro medio será muy novedoso y garantizaría el éxito futuro.

Fuente: Gerente General "MERNAHO FLOWERS"
Elaborado por: Los Investigadores

La entrevista fue realizada al Simbaña Rodríguez Víctor Manuel en la empresa "MERNAHO FLOWERS", donde los principales problemas de la organización se centran en la información que se requiere para tomar decisiones proactivas en cada área funcional. En este sentido, se resumen algunos aspectos señalados por la alta dirección para que puedan ser atendidos con la propuesta del Balaced Scorecard, entre los que destacan:

- Carencia de una adecuada administración financiera y administrativa.
- Limitada información demostrando falta de eficiencia, eficacia y efectividad de la alta gerencia y de los empleados.

- Los directivos no conocen qué indicadores económicos financieros son factibles para la toma de decisiones proactivas.

La mayoría de las empresas florícolas no han desarrollado programas, planes, sistemas de control, políticas administrativas y financieras, así como estrategias de comercialización y competencia, porque nadie pensaba que esta industria iba a creer considerablemente y que estaría dentro de los cinco productos más importantes del PIB.

Actualmente, "MERNAHO FLOWERS" no dispone de una herramienta que le permita tomar decisiones sobre el desarrollo financiero con efectividad y eficacia, tanto por los niveles directivos, así como del personal operativo, situación que representa un riesgo significativo para la toma de decisiones, por tal razón, es necesario diseñar una herramienta de gestión financiera para la empresa; con la aplicación del Balanced Scorecard, proporcionará información oportuna como: alertas tempranas, tendencias, comportamiento productivo, es decir, facilitará tomar los correctivos necesarios del caso, para lograr reducir los desperdicios, agilitar procesos y principalmente el incremento de la rentabilidad, esta herramienta estará enfocada a los estados financieros y la secuencia que genera en todas las áreas, midiendo la evolución de cada actividad de la empresa objeto de estudio.

2.2.3. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE ENCUESTAS

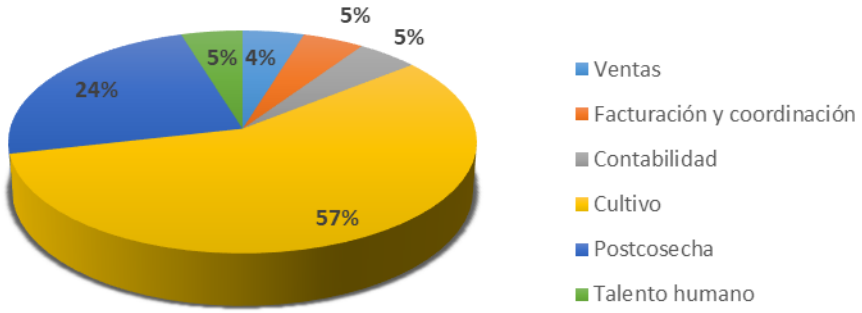
PREGUNTA 1. ¿En qué área desempeña su trabajo?

Tabla 5 Área de trabajo

DETALLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Ventas	1	5%
Facturación y coordinación	1	5%
Contabilidad	1	5%
Cultivo	12	57%
Postcosecha	5	24%
Talento humano	1	5%
TOTAL	**21**	**100%**

Fuente: Empresa "MERNAHO FLOWERS"
Elaborado por: Los Investigadores

Figura 7 Área de trabajo



Fuente: Empresa "MERNAHO FLOWERS"

Elaborado por: Los Investigadores

Análisis e interpretación

Por el número limitado de personas que tienen la empresa se considera el 100% de la población para la encuesta.

PREGUNTA 2. ¿Conoce Usted si la empresa tiene definida su filosofía empresarial?

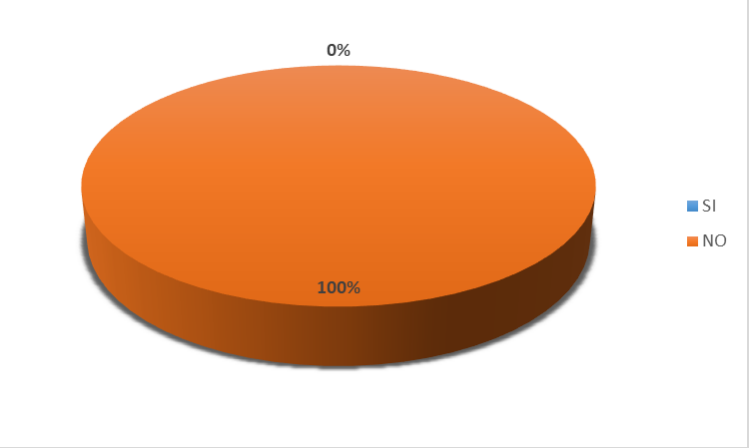
Tabla 6 Filosofía empresarial

DETALLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SÍ	0	0%
NO	21	100%
TOTAL	**21**	**100%**

Fuente: Empresa "MERNAHO FLOWERS"
Elaborado por: Los Investigadores

GRÁFICO N° 7. Filosofía empresarial

Figura 8 Filosofía empresarial



Fuente: Empresa "MERNAHO FLOWERS"
Elaborado por: Los Investigadores

Análisis e interpretación

El total de los encuestados manifestó que no conocen sobre la filosofía de la empresa, ocasionando una falta de compromiso con la institución por su desconocimiento, así como demuestra la falta de comunicación por parte de los niveles directivos.

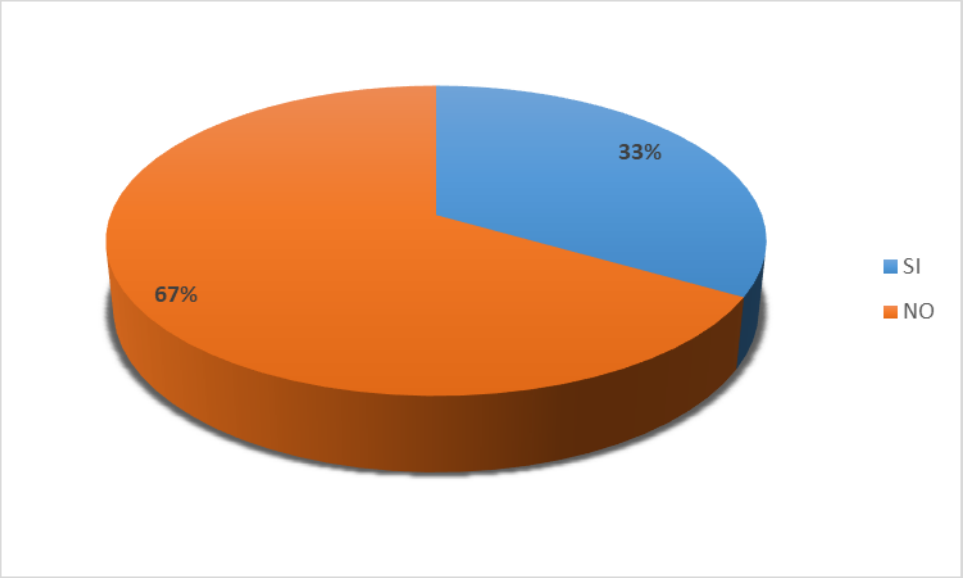
PREGUNTA 3. ¿La empresa cuenta con políticas bien establecidas?

Tabla 7 Políticas bien establecidas

DETALLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SÍ	7	33%
NO	14	67%
TOTAL	**21**	**100%**

Fuente: Empresa "MERNAHO FLOWERS"
Elaborado por: Los Investigadores

Figura 9 Políticas bien establecidas



Fuente: Empresa "MERNAHO FLOWERS"
Elaborado por: Los Investigadores

Análisis e interpretación

Según los resultados de la encuesta, el 67% que corresponde a 14 empleados que aseguran que la empresa no cuenta con políticas bien establecidas y un 33% que corresponde a 7 empleados manifiestan que la empresa sí cuenta con políticas bien establecidas. Es un factor importante para la empresa que las políticas internas sean conocidas por todo el personal, es de gran utilidad, puesto que se puede establecer normas y reglas permanentes el qué hacer y cómo hacerlo, fijando así las metas a cumplir y los objetivos de estas.

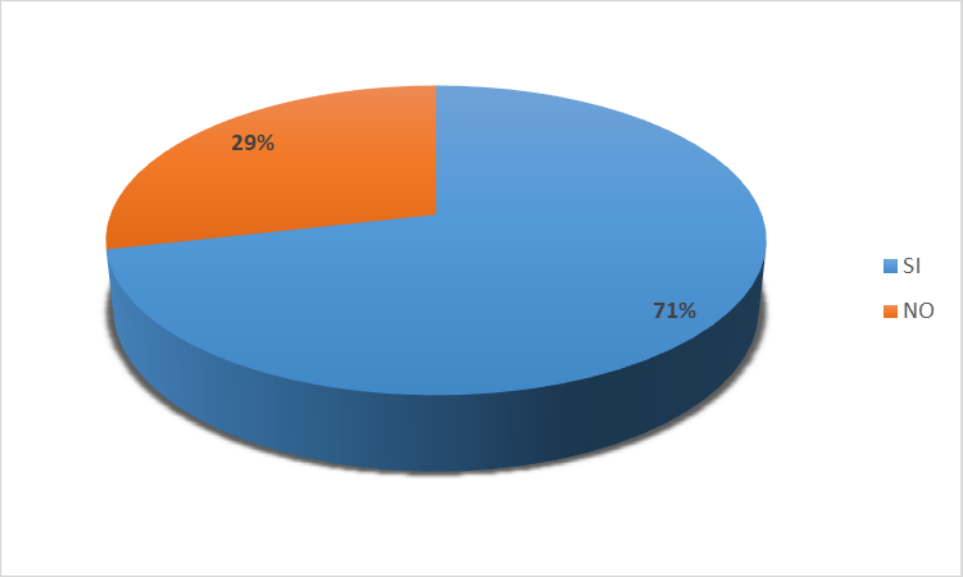
PREGUNTA 4. ¿La empresa posee una estructura organizacional?

Tabla 8 Estructura organizacional

DETALLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SÍ	15	71%
NO	6	29%
TOTAL	**21**	**100%**

Fuente: Empresa "MERNAHO FLOWERS"
Elaborado por: Los Investigadores

Figura 10 Estructura organizacional



Fuente: Empresa "MERNAHO FLOWERS"
Elaborado por: Los Investigadores

Análisis e interpretación

Del 100% de la población encuestada el 71% que corresponde a 15 empleados que manifestaron que la empresa sí cuenta con una estructura organizacional y un 29% que corresponde a 6 empleados que manifestaron que la empresa no cuenta, en la que podemos observar que no todos los empleados se encuentran socializados, lo cual no les permite tener una comunicación fluida debido a la falta de claridad respecto al nivel de autoridad con el resto de los puestos del trabajo.

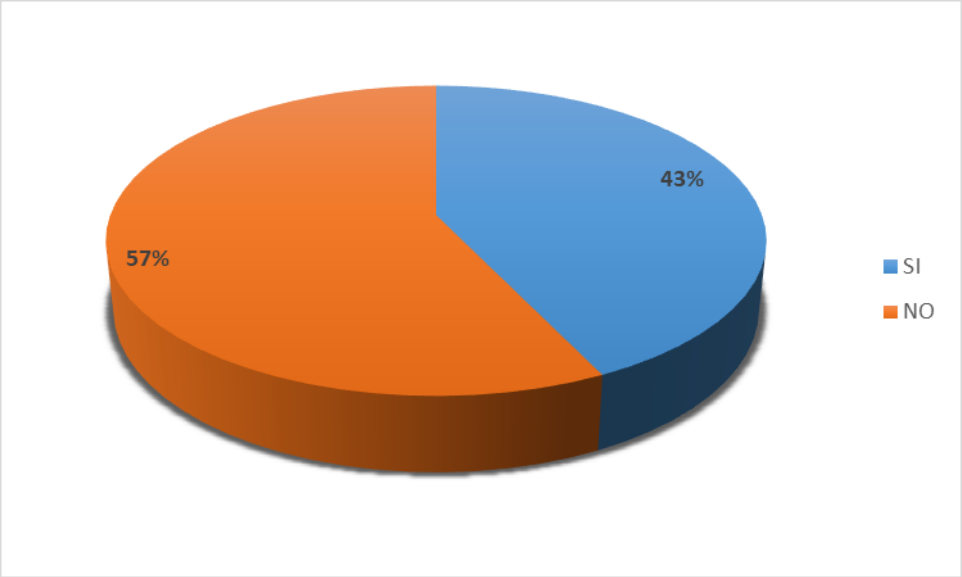
PREGUNTA 5. ¿La empresa cuenta con una herramienta de seguimiento y control de sus actividades?

Tabla 9 Herramienta de seguimiento y control de actividades

DETALLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SÍ	9	43%
NO	12	57%
TOTAL	**21**	**100%**

Fuente: Empresa "MERNAHO FLOWERS"
Elaborado por: Los Investigadores

Figura 11 Herramienta de seguimiento y control de actividades



Fuente: Empresa "MERNAHO FLOWERS"
Elaborado por: Los Investigadores

Análisis e interpretación

Del 100% de la población encuestada el 43% corresponde a 9 empleados manifestando que la empresa sí cuenta con una herramienta de seguimiento y control de sus actividades y un 57% corresponde a 12 empleados revelando que no cuenta, con los datos obtenidos podemos deducir que la empresa no maneja una planificación dentro las actividades en el mediano y largo plazo, siendo importante ejecutarlo para no redundar en beneficios operativos y económicos y de esa manera evitaría la sobrecarga de trabajos.

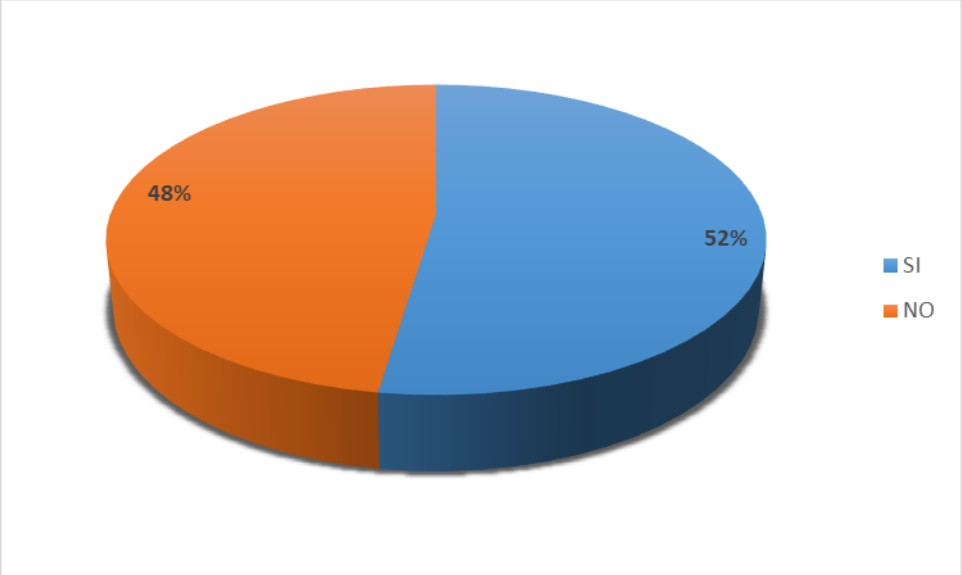
PREGUNTA 6.- ¿Usted trabaja acorde a un manual de funciones?

Tabla 10 Manual de funciones

DETALLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SÍ	11	52%
NO	10	48%
TOTAL	**21**	**100%**

Fuente: Empresa "MERNAHO FLOWERS"
Elaborado por: Los Investigadores

Figura 12 Manual de funciones



Fuente: Empresa "MERNAHO FLOWERS"
Elaborado por: Los Investigadores

Análisis e interpretación

De los resultados obtenidos el 52% manifiestan que sí trabajan bajo un manual de funciones; mientras tanto un 48% manifiesta no trabajar bajo ningún manual de funciones. Por lo cual es necesario se comunique al personal sus funciones y responsabilidades de su cargo, facilitando el proceso de inducción del personal el cual permita orientarlos al puesto que han sido asignados, así como aplicar programas de capacitación.

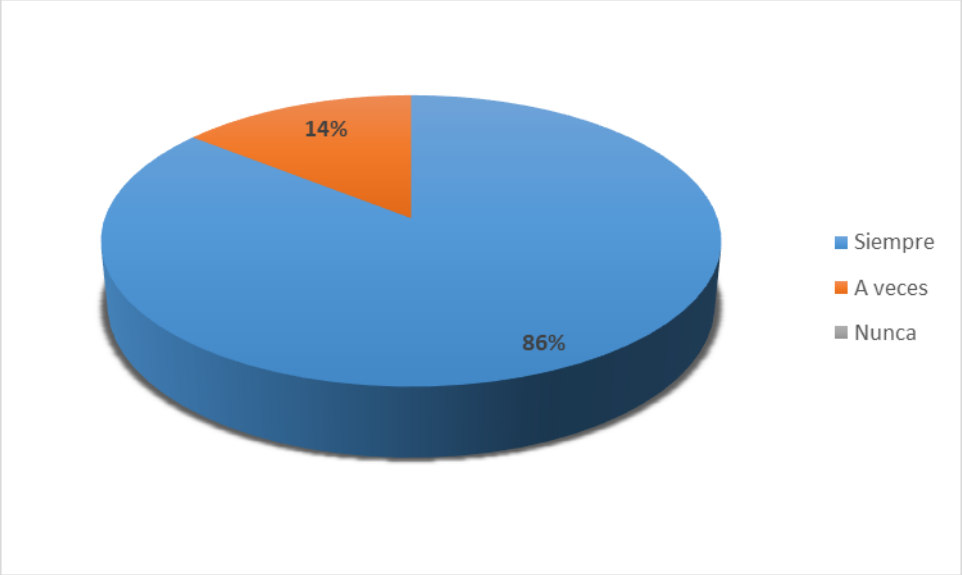
PREGUNTA 7.- ¿Usted realiza sus labores en función de los procesos establecidos?

Tabla 11 Función de los Procesos Establecidos

DETALLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SIEMPRE	18	86%
A VECES	3	14%
NUNCA	0	0%
TOTAL	**21**	**100%**

Fuente: Empresa "MERNAHO FLOWERS"
Elaborado por: Los Investigadores

Figura 13 Función de los Procesos Establecidos



Fuente: Empresa "MERNAHO FLOWERS"
Elaborado por: Los Investigadores

Análisis e interpretación

De los resultados obtenidos el 14% manifiestan que a veces realizan sus funciones de acuerdo con los procesos, mientras tanto un 86% siempre trabajan bajo la función de los procesos establecidos por la empresa. El mayor porcentaje de las personas siempre trabajan acorde a las funciones y tareas asignadas.

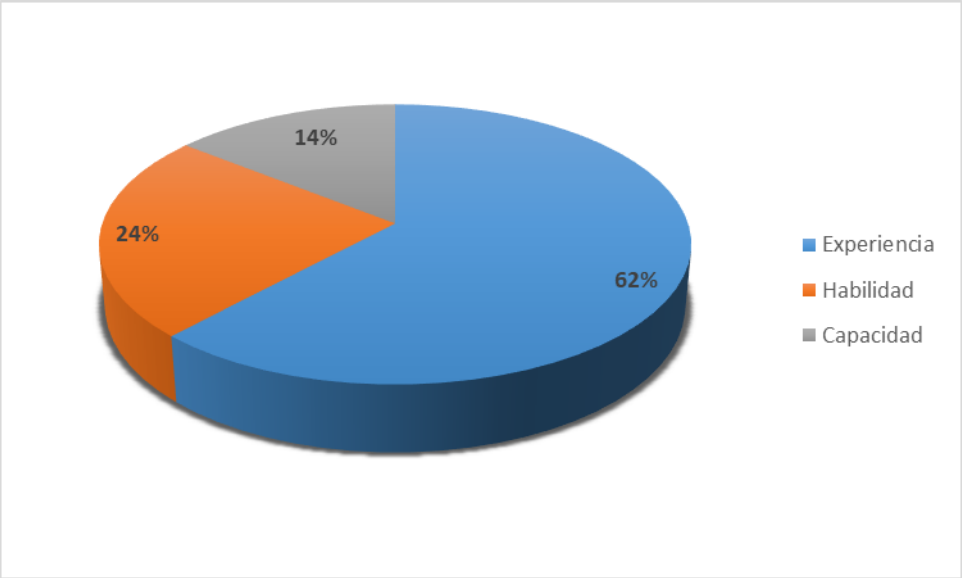
PREGUNTA 8.- ¿Usted acorde a que realiza sus labores?

Tabla 12 Conforme a que realiza sus labores

DETALLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
EXPERIENCIA	13	62%
HABILIDAD	5	24%
CAPACIDAD	3	14%
TOTAL	**21**	**100%**

Fuente: Empresa "MERNAHO FLOWERS"
Elaborado por: Los Investigadores

Figura 14 Conforme a que realiza sus labores



Fuente: Empresa "MERNAHO FLOWERS"
Elaborado por: Los Investigadores

Análisis e interpretación

De los resultados obtenidos el 14% manifiestan que realizan sus labores de acuerdo con su capacidad, 24% trabajan de acuerdo con su habilidad y el 62% trabajan basados en su experiencia. De acuerdo con el resultado, la empresa tiene personal con experiencia en los diferentes cargos que desempeña cada uno de ellos.

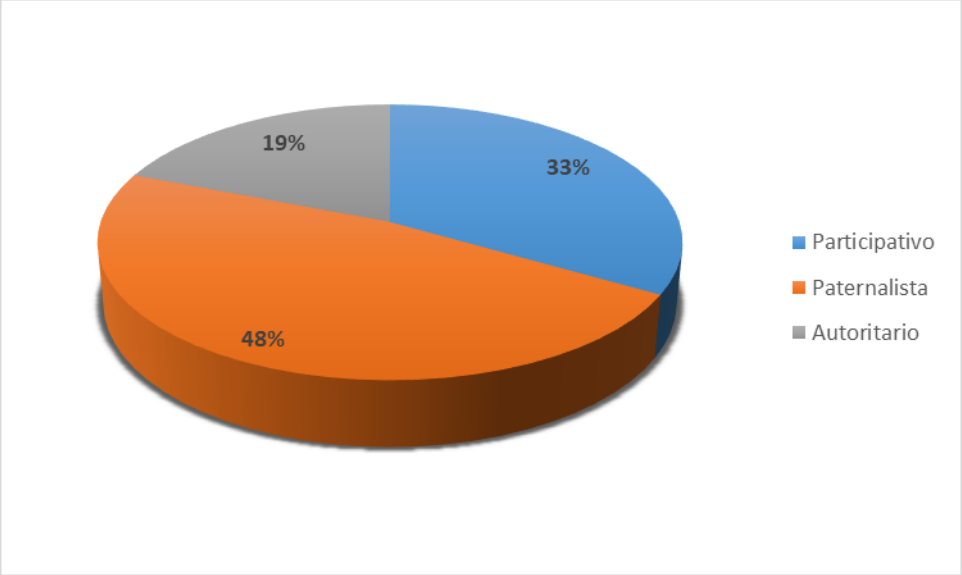
PREGUNTA 9.- ¿Las órdenes emitidas por su supervisor o jefe inmediato son?

Tabla 13 Ordenes emitidas por jefes y supervisores

DETALLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
PARTICIPATIVO	7	33%
PATERNALISTA	10	48%
AUTORITARIO	4	19%
TOTAL	**21**	**100%**

Fuente: Empresa "MERNAHO FLOWERS"
Elaborado por: Los Investigadores

Figura 15 Ordenes emitidas por jefes y supervisores



Fuente: Empresa "MERNAHO FLOWERS"
Elaborado por: Los Investigadores

Análisis e interpretación

De los resultados obtenidos el 19% manifiestan que las órdenes son autoritarias, 48% son paternalistas, el 33% las órdenes son participativas. Se puede observar que los jefes y supervisores tienen una buena relación con el personal además son muy empáticos con ellos y buscan promover un tipo de ambiente en donde existen las reglas del hombre, con un líder que da ejemplo de disciplina con autoridad, con benevolencia paterna y con honestidad moral.

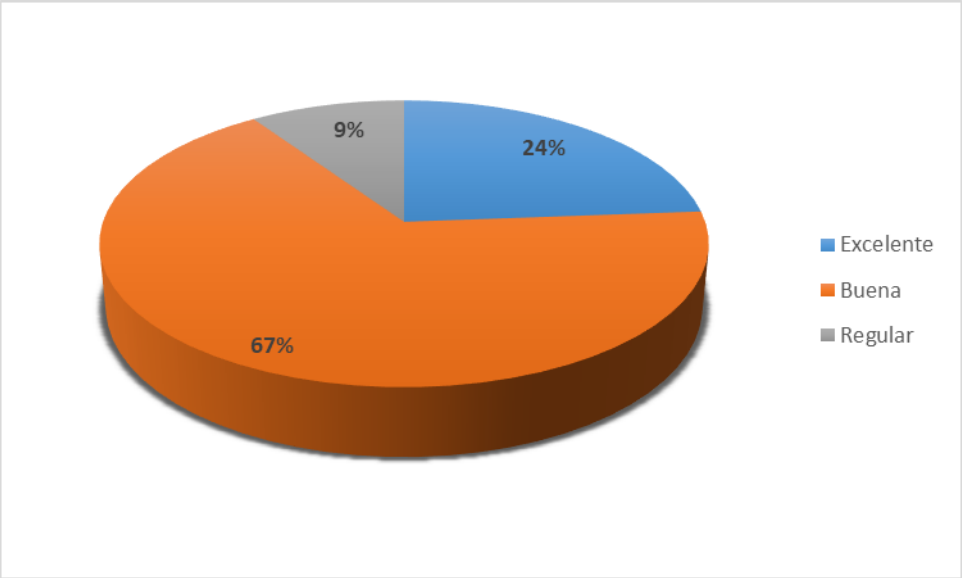
PREGUNTA 10.- ¿Qué tipo de comunicación existe entre trabajadores y supervisores o jefes?

Tabla 14 Comunicación entre jefes y trabajadores

DETALLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Excelente	5	24%
Buena	14	67%
Regular	2	10%
TOTAL	**21**	**100%**

Fuente: Empresa "MERNAHO FLOWERS"
Elaborado por: Los Investigadores

Figura 16 Comunicación entre jefes y trabajadores



Fuente: Empresa "MERNAHO FLOWERS"
Elaborado por: Los Investigadores

Análisis e interpretación

De los resultados obtenidos el 67% manifiestan que la comunicación es buena, 24% dice que hay una excelente comunicación entre trabajadores y jefes y el 9% es regular. Es esencial que exista una excelente comunicación dentro de la empresa, pero se debe considerar ser buena en todos los niveles para mejorar los resultados a obtener.

2.3. MATRIZ FODA

Es una herramienta importante para afrontar los factores internos y externos, con el objetivo de generar diferentes opciones estratégicas y alcanzar la misión por medio de la determinación de las necesidades y elementos que constituyen un soporte o un perjuicio al propósito planteado.

El análisis FODA es el método más sencillo y efectivo para decidir sobre el futuro de la florícola MERNAHO FLOWERS; es una estructura conceptual que realiza un análisis real, facilitando conocer las fortalezas y debilidades internas; con las amenazas y oportunidades externas que posee la empresa.

Figura 17 Matriz FODA

ANÁLISIS SITUACIONAL DEL MEDIO INTERNO	
FORTALEZAS	**DEBILIDADES**
F1. Excelentes precios competitivos. **F2.** Buena calidad de flor en cultivo **F3.** Eficiente cumplimiento de las obligaciones dela empresa **F4.** Adecuada planeación de la producción. **F5.** Materiales e insumos a precios competitivos **F6.** Buena gestión de abastecimiento. **F7.** Apropiado reclutamiento del personal. **F8.** Agradable clima organizacional. **F9.** Conveniente remuneración integral. **F10.** Apropiada seguridad de higiene del empleado. **F11.** Existencia de experiencia laboral.	**D1.** Falta de posicionamiento en el mercado. **D2.** Limitado manual de funciones. **D3.** Inadecuada visión empresarial. **D4.** Inadecuada publicidad empresarial. **D5.** Limitada información del producto. **D6.** Inadecuado control de calidad **D7.** Inexistencia de estrategias de localización y organización. **D8.** Inadecuada optimización de recursos. **D9.** Demora en la disponibilidad de tecnología para el proceso. **D10.** Ausencia de aprovechamiento de retroalimentación. **D11.** Deficiente capacitación al personal. **D12.** Inadecuado control de inventario.
ANÁLISIS SITUACIONAL DEL MEDIO EXTERNO	
OPORTUNIDADES	**AMENAZAS**
O1. Posibilidad de créditos para la inversión. **O3.** Tecnología amplia para mejorar los productos y servicios. **O4.** Gran preferencia del producto para eventos sociales y culturales. **O5.** Participación en ferias para captar nuevos clientes. **O6.** Proveedores con gran variedad de productos. **O7.** Proveedores con stock suficiente para el cumplimiento con el cliente. **O8.** Proveedores con amplios canales de distribución y entregas oportunas.	**A1.** Desequilibrio en el precio de los bienes y servicios. **A2.** Disminución de ventas en el mercado principal disminuyendo la rentabilidad de la empresa. **A3.** Imposibilidad de incremento en ventas. **A4.** Elevados costos tecnológicos, dificultad en mejorar la productividad y calidad. **A5.** Variabilidad de los mercados e inestabilidad en compra **A6.** Demanda inestable del producto. **A7.** Cartera de clientes muy pequeña.

Fuente: Empresa "MERNAHO FLOWERS"
Elaborado por: Los Investigadores

Figura 18 Matriz de Estrategias

FACTORES EXTERNOS / FACTORES INTERNOS	FORTALEZAS F	DEBILIDADES D
	F1. Excelentes precios competitivos. **F2.** Excelente base de datos de clientes. **F3.** Eficiente cumplimiento de las obligaciones de la empresa **F4.** Razonable estabilidad de la empresa **F5.** Adecuada planeación de la producción. **F6.** Buena gestión de abastecimiento. **F7.** Apropiado reclutamiento del personal. **F8.** Agradable clima organizacional. **F9.** Conveniente remuneración integral. **F10.**Apropiada seguridad e higiene del empleado. **F11.**Existencia de experiencia laboral.	**D1.** Falta de posicionamiento en el mercado. **D2.** Limitado manual de funciones. **D3.** Inadecuada visión empresarial. **D4.** Inadecuada publicidad empresarial. **D5.** Limitada información del producto. **D6.** Inadecuado control de calidad **D7.** Inexistencia de estrategias de localización y organización. **D8.** Inadecuada optimización de recursos. **D9.** Demora en la disponibilidad de tecnología para el proceso. **D10.**Ausencia de aprovechamiento de retroalimentación. **D11.**Deficiente capacitación al personal. **D12** Inadecuado control de inventario.
OPORTUNIDADES O	**ESTRATEGIAS FO**	**ESTRATEGIAS DO**
O1. Posibilidad de créditos para la inversión. **O2.** Tecnología amplia para mejorar los productos yservicios. **O3.** Gran preferencia del producto para eventos sociales y culturales. **O4.** Participación en ferias para captar nuevos clientes. **O5.** Proveedores con gran variedad de productos. **O6.** Proveedores con stock suficiente para el cumplimiento con el cliente. **O7.** Proveedores con amplios canales de distribución yentregas oportunas.	**F4; O2** Implementar un sistema de control financiero utilizando la estabilidad de la empresa para aprovechar la tecnología. **F1; O4** Realizar Benchmarking de productos con excelentes precios competitivos aprovechando la gran preferencia de productos. **F10; O2** Adquirir materiales y equipos para mejorar la producción, aprovechando proveedores con gran variedad de productos. **F4; O1** Diseñar un presupuesto participativo manejando una razonable estabilidad de la empresa aprovechando la posibilidad de créditos para la inversión.	**D12; O2** Implementar sistema de control de inventarios para superar el inadecuado control utilizado tecnología amplia para mejorar los productos y servicios. **D8; O2** Realizar una reingeniería de procesos para superar la inadecuada optimización de recursos aprovechando la tecnología de punta. **D2; O2** Diseñar un manual de gestión del Talento Humano para superar el limitado manual de funciones aprovechando la tecnología. **D11; O5** Realizar capacitación al personal para captar nuevos clientes.
AMENAZAS A	**ESTRATEGIAS FA**	**ESTRATEGIAS DA**
A1. Desequilibrio en el precio de los bienes y servicios. **A2.** Disminución de ventas en el mercado principaldisminuyendo la rentabilidad de la empresa. **A3.** Imposibilidad de incremento en ventas. **A4.** Elevados costos tecnológicos, dificultad enmejorar la productividad y calidad. **A5.** Reducción en ventas, menor rentabilidad eimposibilidad de inversión. **A6.** Demanda inestable del producto.	**F11; A2** Análisis de riesgos a clientes utilizando la experiencia laboral para evitar disminución de ventas. **F11; A5** Implementar acciones legales a clientes con carteras vencidas usando la experiencia laboral para evitar la reducción en ventas y menor rentabilidad.	**D7; A6** Realizar un Plan de Marketing para reducir la inexistencia de estrategias y evitar la demanda inestable del producto. **D1; A2** Realizar una investigación de Mercado para reducir la falta de posicionamiento en el mercado y evitar la disminución de ventas.

Fuente: Empresa "MERNAHO FLOWERS"
Elaborado por: Los Investigadores

El objetivo principal de una organización es obtener ganancias, tratando siempre de incrementar su productividad, cumpliendo con las expectativas de los clientes, atendiendo sus necesidades y obteniendo de esta forma fidelizarlos con la empresa. Actualmente, la competencia en el sector florícola es uno de los problemas más significativos en esta industria, por lo cual para enfrentarlos es necesario plantear estrategias diferenciadoras.

La empresa ha presentado problemas internos y externos, lo que ha causado la pérdida de varios contratos con importantes exportadoras debido a la dificultad de determinar sus costos de producción o el mismo es demasiado alto, que han provocado lentitud en los procesos y el cambio constante de los canales de distribución ocasiona retrasos en la entrega de los productos. Por esta razón, diseñar el Balanced Scorecard es una manera de buscar opciones para innovar a la empresa “MERNAHO FLOWERS”, con el apoyo de estrategias que les permitan superar las dificultades que puedan enfrentar.

Objetivo Específico 3: Diseñar el Balanced Scorecard como herramienta de gestión de los recursos financieros y administrativos, que permitan medir adecuadamente el rendimiento de la empresa Mernaho Flowers.

3.1. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN DEL BALANCED SCORECARD

La propuesta de elaborar un BSC que permita medir y controlar las estrategias del negocio, su misión y visión. Parte del involucramiento de todas las áreas, principalmente de los dueños quienes serán los actores principales para el cumplimiento de este y el exigir que las demás personas se comprometan.

3.1.1. METODOLOGÍA:

a) Objetivos estratégicos
b) Factores críticos de éxito
c) Diseño del Mapa Estratégico
d) Diseño de los Indicadores de Gestión
e) Parámetros de medición
f) Fases de Implementación.
g) Cronograma de Implementación.
h) Responsables

3.1.2. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

Hemos definido juntamente con la Gerencia General el planteamiento de estrategias que nos permitirán alcanzar los objetivos corporativos, basados en información clave proporcionada por la empresa y que una vez analizada se ha logrado plasmar de la siguiente forma:

- **Misión:**

Cultivar y exportar rosas que cumplan los estándares de calidad al mundo entero, enfocándonos en brindar un servicio de primera, que satisfaga las necesidades de nuestros clientes.

- **Visión:**

Ser reconocidos por nuestros clientes como un proveedor de confianza, que provee rosas de calidad y que para el año 2026 años podamos duplicar la producción actual.

- **Valores:**

Para alcanzar las metas propuestas, hemos definido valores corporativos que nos permitan trabajar y enfocarnos de manera positiva:

  - **Servicio**

El compromiso de brindar el más alto sentido de colaboración para nuestros clientes externos e internos, con la finalidad de hacer su vida más placentera.

  - **Calidad**

Alcanzar la excelencia en la producción de las mejores rosas, que satisfagan a nuestros clientes optimizando y garantizando todos nuestros procesos productivos de servicio

  - **Honestidad**

Actuar con rectitud y transparencia en todas las actividades que se realicen, sin ocultar ni tergiversar la información.

  - **Puntualidad**

El compromiso de cumplir con nuestras tareas con diciplina, respetando y valorando el tiempo de los demás.

- **Respeto**

Preocuparse por nuestras acciones y el impacto que pueden tener sobre otras personas, ser inclusivos y aceptar a todas sin discriminación o preferencias, promoviendo un trato igualitario para todos.

- **Trabajo en equipo**

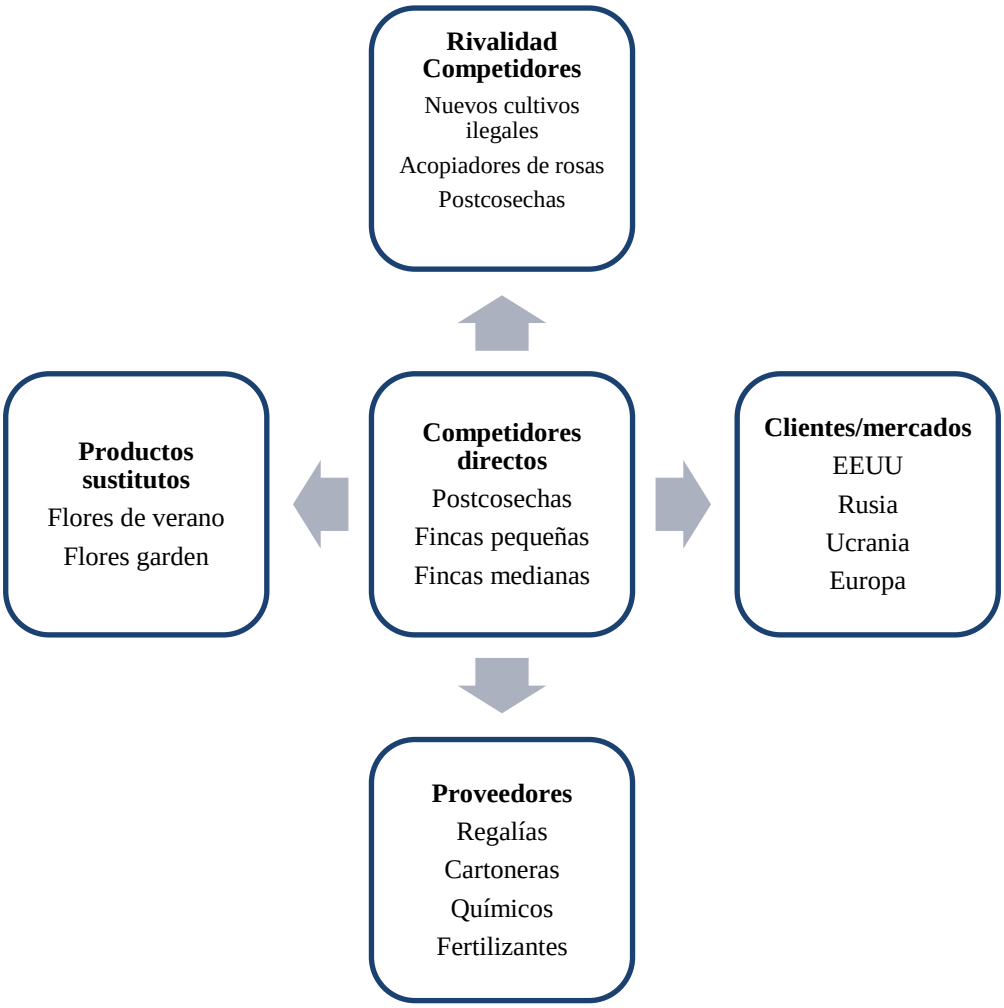
El trabajo en equipo contribuye al desarrollo de todos, multiplica la productividad y mejora las relaciones interpersonales, cada uno engranado y aportando con cosas positivas que nos permitan alcanzar el éxito.

3.1.3. ESTRATEGIAS

El planteamiento de las estrategias las hemos definido mediante las 5 fuerzas de Porter, modelo analítico que ayuda a observar el «equilibrio de poder» en un mercado entre diferentes empresas y a analizar el atractivo y la rentabilidad potencial de un sector empresarial.

- Amenaza de competidores
- Amenaza de nuevos productos
- Poder de negociación de proveedores
- Poder de negociación de consumidores
- La rivalidad entre competidores

Figura 19 Fuerzas competitivas Mernaho Flowers



Fuente: Florícola "MERNAHO FLOWERS"
Elaborado por: Los Investigadores.

3.1.4. PERSPECTIVAS

El Balanced Scorecard (BSC) es una herramienta que permite gestionar indicadores clave para alcanzar los resultados esperados enfocados en cuatro perspectivas clave, las cuales se detallan a continuación:

- Financiera
- Enfoque en el cliente
- Procesos internos
- Aprendizaje y crecimiento

Dentro de estas 4 perspectivas se engloban todos los procesos que la empresa realiza para la consecución de resultados, dentro de cada una de estas se establecen indicadores clave enfocados en los objetivos de la compañía. Es de vital importancia que exista un equilibrio entre cada una de estas perspectivas para balancear los procesos internos que involucren a más de réditos financieros, también los que tengan que ver con el desarrollo del persona, innovación, capacitación, entre otros, así como otros factores externos como el resultado con clientes y accionistas.

3.2.4.1. Establecimiento de objetivos estratégicos

El establecimiento de los objetivos estratégicos nos ayuda a focalizar todos los esfuerzos en el cumplimiento de indicadores clave que permitirán a Mernaho Flowers alcanzar los objetivos propuestos.

Figura 20 Establecimiento de objetivos estratégicos

PERSPECTIVA	PROPUESTA DE VALOR	OBJETIVO ESTRATÉGICO
FINANCIERA	Incrementar la rentabilidad del negocio	Alcanzar un Margen neto que permita generar utilidad para los socios
	Reducir los costos optimizando los procesos productivos	Reducir costos de producción
	Incrementar la rentabilidad sobre el patrimonio	Alcanzar un rentabilidad atractiva sobre el patrimonio de los socios
	Mantener índices de liquidez óptimos	Alcanzar índices de liquidez que permitan operar con tranquilidad
CLIENTE	Mejorar la eficiencia de ventas	Alcanzar una efectividad de cumplimiento en venta de tallos Exportados vs Exportables.
	Incrementar las órdenes fijas	Alcanzar niveles de órdenes fijas que garanticen una producción estable todo el año.
PROCESOS INTERNOS	Mejorar la productividad de las plantas de rosas	Alcanzar una productividad optima de producción por planta de rosas.
	Mejorar la calidad de rosas	Reducir el porcentaje de flor nacional en la producción y proceso
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Optimizar los tiempos de cosecha	Alcanzar un rendimiento de cultivo adecuado
	Mejorar la productividad en boncheo de rosas.	Alcanzar un rendimiento de boncheo óptimo

Fuente: Florícola "MERNAHO FLOWERS"
Elaborado por: Los Investigadores.

3.2.4.2. Factores críticos de éxito

Partiendo de un análisis del direccionamiento estratégico se establecen los factores críticos de éxito y los objetivos estratégicos de la compañía, que tienen una estrecha interrelación entre sí. Definiendo de esta manera los parámetros de medición aplicables para cada una de las perspectivas evaluadas.

- **Perspectiva Financiera**

En vista que el mercado ha sido muy volátil y han existido muchas complicaciones que no han permitidos mantener una estabilidad, el enfoque de esta perspectiva estará basada en mejorar la rentabilidad basados en la optimización de costos de producción y el manejo adecuado de los índices de liquidez

- Alcanzar un margen neto del 8% sobre las ventas
- Reducir de los costos de producción en un 2 % anual.
- Alcanzar una rentabilidad sobre activos del 7%
- Alcanzar una liquidez mayor a 1.5

- **Perspectiva del Cliente**

En esta perspectiva los objetivos se enfocan en mejorar nuestra imagen con el cliente, y se logra midiendo su grado de satisfacción con nosotros, que se traduce en que el cliente sienta la seguridad de trabajar con nosotros de una forma fiel y que puedan generar mayor número de standing orders (órdenes fijas).

- Alcanzar una efectividad 98% de cumplimiento en venta de tallos Exportados vs Exportables.
- Aumentar en un 10% anual las órdenes fijas, con respecto al volumen total de ventas hasta llegar a un piso del 65%.

- **Perspectiva de Proceso Interno**

El objetivo principal en esta perspectiva tiene que ver con mejorar la producción, tanto en volumen como en calidad y estos se logra reduciendo el porcentaje de flor nacional

- Alcanzar una productividad de 1.0fpm promedio.
- Reducir el porcentaje de flor nacional por debajo del 10% sobre el total de

la producción bruta.

- **Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento**

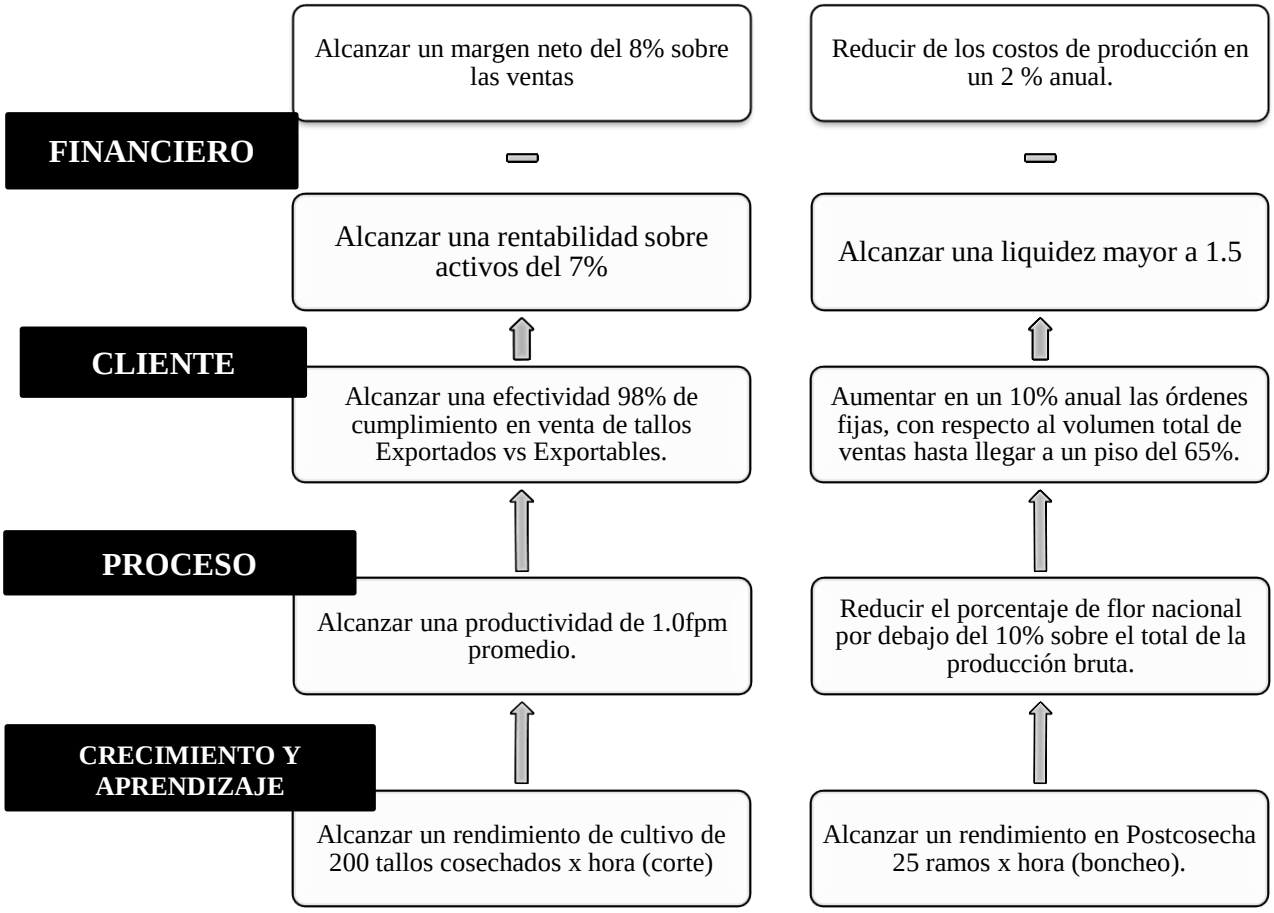
El incremento propuesto en las otras perspectivas no se podrá alcanzar sin el factor humano, para lo que se propone incrementar la productividad de los trabajadores y minimizar la rotación del personal.

- Alcanzar un rendimiento de cultivo de 200 tallos cosechados x hora (corte)
- Alcanzar un rendimiento en Postcosecha 25 ramos x hora (boncheo).

3.2.4.3.Diseño del Mapa Estratégico

Una vez definidos los lineamientos y metas se determina el mapa estratégico con la aprobación de Gerencia y se procede de la siguiente mantera:

Figura 21 Diseño del Mapa Estratégico



Fuente: Florícola "MERNAHO FLOWERS"
Elaborado por: Los Investigadores.

3.1.4.1. Diseño de los Indicadores de Gestión

Se proponen los siguientes indicadores de gestión ligados a cada una de las perspectivas establecidas en el mapa estratégico de la siguiente forma:

3.1.4.1.1. Indicadores de la Perspectiva Financiera

Se utilizarán los siguientes indicadores:

Tabla 15 Indicador Margen Neto

NOMBRE DEL INDICADOR	**MARGEN NETO**
OBJETIVO	Alcanzar un MARGEN NETO del 8% sobre las ventas
PERSPECTIVA	Financiero
ÁREA DE APLICACIÓN	Gerencia
FÓRMULA DE CÁLCULO	$\frac{\boldsymbol{Benef\ neto}}{\boldsymbol{ventas}} \times \mathbf{100}$
FRECUENCIA DE MEDICIÓN	Mensual / Anual
META	8%
UNIDAD DE MEDIDA	Porcentaje
FUENTE DE DATOS	Estado de pérdidas y ganancias
RESPONSABLE	Gerencia

Fuente: Florícola "MERNAHO FLOWERS"
Elaborado por: Los Investigadores.

Con este indicador se busca obtener una imagen fiel cuánto la empresa está ganando o perdiendo, el Margen neto es una ratio financiero que nos permitirá conocer si el negocio es rentable o no, debido a que calcula el porcentaje de utilidad que se obtiene de las ventas después de incurrir en todos los costos y gastos. En otras palabras, muestra que porcentaje de las ventas queda como utilidad, de ahí su nombre; es el neto del negocio. Cabe resaltar que en el último año la empresa ha presentado dificultades financieras que han generado pérdidas considerables.

Tabla 16 Indicador reducción costos

NOMBRE DEL INDICADOR	**REDUCCIÓN DE COSTOS**
OBJETIVO	Reducir de los costos de producción en un 2 % anual.
PERSPECTIVA	Financiero
ÁREA DE APLICACIÓN	Gerencia
FÓRMULA DE CÁLCULO	$\left(\frac{\boldsymbol{costos\ período\ actual}}{\boldsymbol{ventas\ período\ actual}} - \frac{\boldsymbol{costos\ período\ anterior}}{\boldsymbol{ventas\ período\ anterior}}\right) \times \mathbf{100}$
FRECUENCIA DE MEDICIÓN	Mensual / Anual
META	2%
UNIDAD DE MEDIDA	Porcentaje
FUENTE DE DATOS	Estado de pérdidas y ganancias
RESPONSABLE	Gerencia

Fuente: Florícola "MERNAHO FLOWERS"
Elaborado por: Los Investigadores.

Como consecución de la obtención de resultados positivos, el enfoque principal será la optimización de los costos, es por esto por lo que se considera una meta del 2% anual en la reducción de los mismo, enfocados en mejorar la calidad a un costo menor.

La empresa deberá buscar alternativas a nivel de producción en cultivo, revisión de fórmulas de aplicación de fertilizantes, negociación con proveedores, buscar productos alternativos, enfoque en soluciones preventivas en campo, optimización de materiales en postcosecha, minimizar el desperdicio de materiales, entre otras, que serán evaluadas con los responsables de cada área.

Tabla 17 Indicador ROA - Rentabilidad sobre activos

NOMBRE DEL INDICADOR	**ROA - RENTABILIDAD SOBRE ACTIVOS**
OBJETIVO	Alcanzar una rentabilidad sobre el activos del 7%
PERSPECTIVA	Financiero
ÁREA DE APLICACIÓN	Gerencia
FÓRMULA DE CÁLCULO	$\frac{\boldsymbol{Utilidad\ neta}}{\boldsymbol{Activos}} \times \mathbf{100}$
FRECUENCIA DE MEDICIÓN	Mensual / Anual
META	7%
UNIDAD DE MEDIDA	Porcentaje
FUENTE DE DATOS	Estado de pérdidas y ganancias
RESPONSABLE	Gerencia

Fuente: Florícola "MERNAHO FLOWERS"
Elaborado por: Los Investigadores.

Es una ratio que nos indica la rentabilidad sobre los activos (Return On Assets), también llamado ROI (rentabilidad sobre las inversiones). Este indicador, es fundamental, porque calcula la rentabilidad total de los activos de la empresa, es decir, es una ratio de rendimiento. Generalmente, para poder valorar una empresa como "rentable", el ROA debe superar el 5%.

Por tanto, el ROA valora la competencia de los activos de la empresa para producir renta por ellos mismos.

Tabla 18 Indicador de liquidez

NOMBRE DEL INDICADOR	**LIQUIDEZ**
OBJETIVO	Alcanzar una liquidez mayor a 1.5
PERSPECTIVA	Financiero
ÁREA DE APLICACIÓN	Gerencia
FÓRMULA DE CÁLCULO	$\frac{\boldsymbol{Activo\ circulante}}{\boldsymbol{Pasivo\ circulante}}$
FRECUENCIA DE MEDICIÓN	Mensual / Anual
META	1.5
UNIDAD DE MEDIDA	Número
FUENTE DE DATOS	Estado de pérdidas y ganancias
RESPONSABLE	Gerencia

Fuente: Florícola "MERNAHO FLOWERS"
Elaborado por: Los Investigadores.

El ratio de liquidez es uno de los tipos de ratios financieros que se utiliza para comprobar el grado de solvencia que dispone una empresa, y por tanto llevar un control de la tesorería. Por tanto, el ratio de liquidez nos dice si la empresa va a ser capaz de pagar sus deudas al vencimiento, sobre todo las deudas a corto plazo.

Si el ratio de liquidez es mayor a 1 entonces el activo circulante es mayor que el pasivo circulante, lo que quiere decir que no hay problemas de liquidez y la empresa puede hacer frente a todos sus pagos sin problemas, aunque si el ratio de liquidez es mucho mayor que 1, habría que analizar si la empresa tiene un exceso de recursos y no se están rentabilizando.

Se debe tener en cuenta que depende mucho del tipo de sector y la actividad de la empresa. Aunque los valores óptimos del ratio de liquidez se encuentran entre 1,5 y 2.

3.1.4.1.2. Indicadores de la Perspectiva de Cliente

Con el fin de alcanzar los objetivos de cliente, se utilizarán los siguientes indicadores:

Tabla 19 Indicador efectividad de ventas

NOMBRE DEL INDICADOR	**EFECTIVIDAD EN VENTAS**
OBJETIVO	Alcanzar una efectividad 98% de cumplimiento en venta de tallos Exportados vs Exportables.
PERSPECTIVA	Clientes
ÁREA DE APLICACIÓN	Ventas
FÓRMULA DE CÁLCULO	$\left(\frac{N.\,tallos\ exportados}{N.\,tallos\ exportables}\right) \times 100$
FRECUENCIA DE MEDICIÓN	Mensual / Anual
META	98%
UNIDAD DE MEDIDA	Porcentaje
FUENTE DE DATOS	Reporte mensual de ventas vs reporte de producción postcosecha
RESPONSABLE	Gerencia / Ventas

Fuente: Florícola "MERNAHO FLOWERS"
Elaborado por: Los Investigadores.

Hemos visto que, a más de tener un porcentaje de flor nacional alto, muchas veces no se logra vender la totalidad de los tallos que cumplen con los parámetros de calidad para

ser exportados, también llamados tallos exportables. El objetivo se basa en establecer un piso del 98% de tallos vendidos sobre el total de tallos exportables, dejando únicamente un 2% como margen permitido para bajas de flor por ventas no realizadas.

Es importante que la empresa enfoque sus procesos de calidad y ventas a generar mayor confianza en los clientes, y así evitar que únicamente sean compras puntuales o de temporada, sino que toda la producción se la pueda ubicar durante todo el tiempo.

Tabla 20 Indicador crecimiento órdenes fijas

NOMBRE DEL INDICADOR	**CRECIMIENTO DE ÓRDENES FIJAS**
OBJETIVO	Aumentar en un 10% anual las órdenes fijas con respecto al volumen total de ventas hasta llegar a un piso del 65%.
PERSPECTIVA	Clientes
ÁREA DE APLICACIÓN	Ventas
FÓRMULA DE CÁLCULO	$\left(\frac{\boldsymbol{N\ tallos\ orden\ fija\ año\ actual}}{\boldsymbol{N\ tallos\ exportados\ año\ actual}} - \frac{\boldsymbol{N\ tallos\ orden\ fija\ año\ ant.}}{\boldsymbol{N\ tallos\ exportados\ año\ ant.}}\right) \times \mathbf{100}$
FRECUENCIA DE MEDICIÓN	Anual
META	10%
UNIDAD DE MEDIDA	Porcentaje
FUENTE DE DATOS	Reporte mensual de ventas
RESPONSABLE	Gerencia / ventas

Fuente: Florícola "MERNAHO FLOWERS"
Elaborado por: Los Investigadores.

Si se obtiene como resultado del cálculo un porcentaje mayor o igual al 10%, se considerará que se cumplió con el objetivo, una vez que se haya cumplido llegado a un

piso del 65% de órdenes fijas sobre el total de las ventas, se considerará positivo un número mayor o igual a 0%.

Las órdenes fijas se basan principalmente en la confianza que generamos al cliente, al bridarle un producto de calidad, la seguridad que sienta de trabajar con nosotros y en las garantías que como proveedor podamos ofrecer. Lo que se logra con esto es que las compras sean permanentes durante todas las semanas del año y que no se conviertan únicamente en ventas específicas, esporádicas o ventas por temporada.

Las órdenes fijas nos aseguran cantidades y precio estándar, que en ocasiones no generan mayor rentabilidad pero que permitirán planificar la producción de una forma más ordenada.

3.1.4.1.3. Indicadores de la Perspectiva de Proceso Interno

Con el fin de alcanzar los objetivos de los procesos internos, se utilizará el siguiente indicador:

Tabla 21 Indicador productividad plantas

NOMBRE DEL INDICADOR	**PRODUCTIVIDAD PLANTAS**
OBJETIVO	Alcanzar una productividad de 1fpm promedio.
PERSPECTIVA	Proceso Interno
ÁREA DE APLICACIÓN	Cultivo
FÓRMULA DE CÁLCULO	$\frac{\boldsymbol{N\ Tallos\ brutos}}{\boldsymbol{N\ plantas\ productivas}}$
FRECUENCIA DE MEDICIÓN	Mensual
META	1 fpm

UNIDAD DE MEDIDA	Flor planta mes
FUENTE DE DATOS	Reportes de producción
RESPONSABLE	Gerencia/Supervisor de Cultivo

Fuente: Florícola "MERNAHO FLOWERS"
Elaborado por: Los Investigadores.

La productividad de las rosas varía de acuerdo con la ubicación geográfica, altura, temperatura, variedades de planta, cantidad de luz, humedad relativa, entre otros. Pero tal vez el más influyente sí tiene que ver con la altura, y al estar en un sitio más alto, el resultado será un tallo de mayor longitud, pero se alarga su ciclo productivo.

Considerando la ubicación geográfica y el tipo de variedades de rosas que tiene Mernaho Flowers se establece que el indicador debe dar como resultado un número igual o mayo a es Si se obtiene como resultado del cálculo un valor 1fpm para considerar que se cumplió con el objetivo.

El indicador establece cuantas flores (rosas) se producen en el período de un mes por cada planta en estado productivo.

Tabla 22 Indicador flor nacional

NOMBRE DEL INDICADOR	**FLOR NACIONAL**
OBJETIVO	Reducir el porcentaje de flor nacional por debajo del 10% sobre el total de la producción bruta.
PERSPECTIVA	Proceso Interno
ÁREA DE APLICACIÓN	Postcosecha
FÓRMULA DE CÁLCULO	$\frac{\boldsymbol{N\ tallos\ nacional}}{\boldsymbol{N\ tallos\ producidos}} \times \mathbf{100}$

FRECUENCIA DE MEDICIÓN	Diario / mensual
META	Menor o igual al 8%
UNIDAD DE MEDIDA	Porcentaje
FUENTE DE DATOS	Reportes de producción y reportes de postcosecha
RESPONSABLE	Gerencia/Supervisor Cultivo/Supervisor Postcosecha

Fuente: Florícola "MERNAHO FLOWERS"
Elaborado por: Los Investigadores.

De acuerdo con un promedio del sector y en vista de la calidad y exigencias de nuestros clientes hemos definido un porcentaje menor o igual al 8%, para considerar que se cumplió con el objetivo.

La flor nacional resulta del proceso de cultivo y postcosecha al no cumplir con los parámetros de calidad establecidos por la compañía, sean estos por problemas fitosanitarios ocasionados en la producción como belloso, oidio, botitis, ácaros, trips, tallo rajado, blacking, entre otros, así como problemas atribuibles a la manipulación de las rosas como maltrato, descabezados, despetalados, deshidratados y más.

Es importante definir estrategias en campo con los técnicos, así como en el manejo del personal involucrado que permitan minimizar este impacto.

3.1.4.1.4. Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

Con el fin de alcanzar los objetivos de los procesos internos, se utilizará el siguiente indicador:

Tabla 23 Indicador rendimiento cosecha - corte

NOMBRE DEL INDICADOR	**RENDIMIENTO COSECHA - CORTE**
OBJETIVO	Alcanzar un rendimiento de cultivo de 200 tallos cosechados x hora (corte).
PERSPECTIVA	Aprendizaje y crecimiento
ÁREA DE APLICACIÓN	Cultivo
FÓRMULA DE CÁLCULO	$\frac{N\ Tallos\ cosechados}{horas\ efectivas\ corte}$
FRECUENCIA DE MEDICIÓN	diario
META	200 unidades
UNIDAD DE MEDIDA	Unidad
FUENTE DE DATOS	Reportes de producción
RESPONSABLE	Supervisor de cultivo

Fuente: Florícola "MERNAHO FLOWERS"
Elaborado por: Los Investigadores.

Si se obtiene como resultado del cálculo un número mayor o igual a los 200 tallos, se considerará que se cumplió con el objetivo, este indicador se ha tomado con base en un histórico ya establecido en muchas fincas del sector.

Es importante optimizar el tiempo de corte con la finalidad de reducir los tiempos muertos, con esto se pueden planificar de mejor manera las actividades en el campo y planificar con mayor acierto las horas efectivas de corte y el número de personas necesarias para cumplir con la actividad en tiempo y forma.

El mejorar el tiempo de la cosecha ayuda también a mejorar el ingreso temprano de flor a postcosecha, y así minimizar problemas por deshidratación de la flor en el cultivo.

Adicionalmente la postcosecha tiene el conocimiento exacto de hasta qué hora ingresaría la flor para su proceso.

Tabla 24 Indicador rendimiento postcosecha - boncheo

NOMBRE DEL INDICADOR	**RENDIMIENTO POSTCOSECHA - BONCHEO**
OBJETIVO	Alcanzar un rendimiento en Postcosecha 25 ramos x hora (boncheo).
PERSPECTIVA	Aprendizaje y crecimiento
ÁREA DE APLICACIÓN	Postcosecha
FÓRMULA DE CÁLCULO	$\frac{\boldsymbol{N\ Tallos\ bonchados}}{\boldsymbol{horas\ efectivas\ boncheo}} \div \mathbf{25}$
FRECUENCIA DE MEDICIÓN	Diario
META	25
UNIDAD DE MEDIDA	Ramos/hora
FUENTE DE DATOS	Reportes de producción postcosecha
RESPONSABLE	Supervisor de postcosecha

Fuente: Florícola "MERNAHO FLOWERS"
Elaborado por: Los Investigadores.

Basados en la media general y tomando como referencia a las fincas más grandes del sector se establece como resultado positivo un número igual o mayor a 25 ramos por hora, se considerará que se cumplió con el objetivo.

En la postcosecha es el lugar en donde más horas extras se generan a nivel general en la mayoría de las fincas y como resultado resulta costoso si no se lo maneja correctamente. Es importante que el personal tenga definido un número exacto de tallos por hora que tienen como objetivo y que su cumplimiento repercutirá directamente en el pago por

horas extras, la legislación establece que se puede pagar por horas efectivas de trabajo y esto nos ayudará a regularizar el tiempo correcto que el personal ha laborado.

El responsable de la postcosecha deberá tener muy claro el parámetro y deberá ir llevando un control diario que tenga la aceptación del personal involucrado en este proceso.

3.1.5. PERSPECTIVA, OBJETIVOS, INDICADORES, METAS E INICIATIVAS

Se presenta un resumen de todos los indicadores planteados para cada una de las perspectivas del BSC, factores de éxito, objetivos, metas e iniciativas:

Tabla 25 Perspectiva, objetivos, indicadores, metas e iniciativas

PERSPECTIVA	FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO	OBJETIVOS	MEDIDAS DE ACTUACIÓN	METAS	INICIATIVA
Financiera	**Incremento de la utilidad**	Alcanzar un EBITDA del 5% sobre las ventas	Mejorar los precios de venta	Realizar un bench marking para mejorar el precio por mercado	Colocar mayor volumen en clientes que pagan mejores precios
	Reducción de costos	Reducir de los costos de producción en un 2 % anual.	Optimizar los recursos de la compañía, minimizando desperdicios y costes innecesarios	Mejorar el uso de insumos para evitar retrabajos y pérdida de material, adicionalmente	Negociación para obtención de descuentos, compras por volumen, descuentos

				negociación de precios con proveedores	pronto pago, entre otros.
Clientes	**Efectividad en ventas**	Alcanzar una efectividad 98% de cumplimiento en venta de tallos Exportados vs Exportables.	Negociar con clientes la compra de flor durante todas las temporadas del año	Estabilizar la venta durante todos los meses del año y no únicamente en temporadas altas	Enfocar y mejorar los procesos de calidad para generar mayor confianza en los clientes
	Crecimiento de órdenes fijas	Aumentar en un 10% anual las órdenes fijas con respecto al volumen total de ventas hasta llegar a un piso del 65%.	Negociar un mayor volumen de órdenes fijas con los clientes	Buscar clientes que deseen trabajar con precios y cantidades estables durante todos los meses del año	Asegurar una producción estable y precios estándar durante todo el año.
Proceso interno	**Productividad de plantas**	Alcanzar una productividad de 1fpm promedio.	Mantener políticas de calidad en los procesos de cultivo.	Cumplir con los procedimientos para cultivo, fertilización y fumigación.	Seguimiento y evaluación permanente en en el control de flor nacional.
	Reducción de flor nacional	Reducir el porcentaje de flor nacional por debajo del 10% sobre el total de la	Cumplir con procesos y políticas de calidad en todas las áreas	Realizar estudios permanentes de suelo y foliares, para medir la efectividad de	Control estadístico de problemas por semana para cada uno de los problemas

		producción bruta.		las fórmulas aplicadas.	
Aprendizaje y crecimiento	**Rendimiento Cosecha - Corte**	Alcanzar un rendimiento de cultivo de 200 tallos cosechados x hora (corte)	Implementar un sistema de remuneración variable de acuerdo con los índices de productividad	Definir indicadores de productividad para los trabajadores	Control y seguimiento permanente por parte de los responsables para su cumplimiento
	Rendimiento Postcosecha - Boncheo	Alcanzar un rendimiento en Postcosecha 25 ramos x hora (boncheo).	Implementar un sistema de remuneración variable de acuerdo con los índices de productividad	Definir indicadores de productividad para los trabajadores	Control y seguimiento permanente por parte de los responsables para su cumplimiento

Fuente: Florícola "MERNAHO FLOWERS"
Elaborado por: Los Investigadores.

3.1.6. PARÁMETROS DE MEDICIÓN

Los parámetros de medición establecen entre una cierta cantidad definida como meta y sus variaciones pueden ser positivas o negativas, esto se representa por medio de un semáforo que nos permitirá determinar el cumplimiento de los indicadores propuesto

Tabla 26 Parámetros de medición

PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADOR	RESULTADO	METAS				
				META	VARIACIONES			RESPONSABLE
					🔴	🟡	🟢	
FINANCIERA	Alcanzar un MARGEN NETO del 8% sobre las ventas	MARGEN NETO SOBRE VENTAS	Al cierre del ano 2022 presenta una **pérdida** del 10%	8%	<5%	8%	>10%	GERENTE GENERAL
	Reducir de los costos de producción en un 2 % anual.	REDUCCIÓN DE COSTOS	En los períodos 2022 vs 2021 existe un **incremento** en costos del 5%	2%	<1%	2%	>3%	GERENTE GENERAL
	Alcanzar una rentabilidad sobre activos del 7%	ROA - RENTABILIDAD SOBRE ACTIVOS	Al cierre del ano 2022 presenta una **pérdida** del 6%	7%	<5%	7%	>9%	GERENTE GENERAL
	Alcanzar una liquidez mayor a 1.5	LIQUIDEZ	La liquidez resultante del año 2022 es de 1.65	1.5	<1	1.5	>1.7	GERENTE GENERAL
CLIENTE	Alcanzar una efectividad 98% de cumplimiento en venta de tallos Exportados vs Exportables.	EFECTIVIDAD EN VENTAS	El promedio de efectividad actual se encuentra en el 95%	98%	<96%	98%	>99%	GERENCIA / VENTAS
	Aumentar en un 10% anual las órdenes fijas con respecto al volumen total de ventas hasta llegar a un piso del 65%.	CRECIMIENTO DE ÓRDENES FIJAS	El crecimiento 2022 vs 2021 es del 5%	10%	<5%	10%	>10%	GERENCIA / VENTAS
PROCESO INTERNO	Alcanzar una productividad de 1fpm promedio.	PRODUCTIVIDAD PLANTAS	La productividad promedio es de 0.80FPM	1FPM	<0.8FPM	1FPM	>1.2FPM	GERENCIA/SUPERVISOR DE CULTIVO
	Reducir el porcentaje de flor nacional por debajo del 10% sobre el total de la producción bruta.	FLOR NACIONAL	El promedio mensual se encuentra en 14.5%	10%	>12%	10%	<8%	GERENCIA/SUPERVISOR CULTIVO/SUPERVISOR POSTCOSECHA
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Alcanzar un rendimiento de cultivo de 200 tallos cosechados x hora (corte)	RENDIMIENTO COSECHA - CORTE	el rendimiento es de 150 tallos hora	200	<180	200	>220	SUPERVISOR DE CULTIVO
	Alcanzar un rendimiento en Postcosecha 25 ramos x hora (boncheo).	RENDIMIENTO POSTCOSECHA - BONCHEO	el rendimiento es de 18 ramos por hora	25	<20	25	>27	SUPERVISOR DE POSTCOSEHA

Fuente: Florícola "MERNAHO FLOWERS"
Elaborado por: Los Investigadores.

3.1.6.1. CUADRO COMPARATIVO ACTUAL VS PROYECCIÓN

Respondiendo a la problemática inicial, ¿Cómo la aplicación de un Balanced Scorecard puede incidir en la mejora de la gestión financiera y administrativa de Mernaho Flowers? Hemos realizado un cuadro comparativo de la situación actual versus lo que la empresa espera como resultado al finalizar su implementación, considerando las cifras obtenidas de sus estados financieros.

Tabla 27 Parámetros de medición

TABLA DE INDICADORES ACTUALES VS PROYECCIÓN BSC

INDICADOR	FRECUENCIA	PERÍODO ACTUAL	VAR.	PROYECCIÓN BSC	VAR.
MARGEN NETO SOBRE VENTAS		**-9.91**	**%**	**8.00**	**%**
VENTAS	Anual	317,207	$	508,007	$
UTILIDAD NETA	Anual	-31,432	$	40,641	$

INDICADOR	FRECUENCIA	PERÍODO ACTUAL	VAR.	PROYECCIÓN BSC	VAR.
REDUCCIÓN DE COSTOS		**-4.93**	**%**	**2.17**	**%**
Costos período actual	Anual	260,529	$	428,250	$
Ventas período actual	Anual	317,207	$	508,007	$
Costos período anterior	Anual	276,161	$	260,529	$
Ventas período anterior	Anual	317,207	$	317,207	$

INDICADOR	FRECUENCIA	PERÍODO ACTUAL	VAR.	PROYECCIÓN BSC	VAR.
ROA - RENTABILIDAD SOBRE ACTIVOS		**-5.78**	**%**	**7.12**	**%**
ACTIVOS	Anual	543,979	$	571,177	$
UTILIDAD NETA	Anual	-31,432	$	40,641	$

INDICADOR	FRECUENCIA	PERÍODO ACTUAL	VAR.	PROYECCIÓN BSC	VAR.
LIQUIDEZ		**1.65**	**0.00**	**1.65**	

ACTIVO CIRCULANTE	Anual	146,368	$	153,686	$
PASIVO CIRCULANTE	Anual	88,772	$	93,211	$

INDICADOR	FRECUENCIA	PERÍODO ACTUAL	VAR.	PROYECCIÓN BSC	VAR.
EFECTIVIDAD EN VENTAS		**94.79**	**%**	**98.04**	**%**
Número de tallos exportados	Mensual	80,103	#	120,954	#
Número de tallos exportables	Mensual	84,509	#	123,373	#

INDICADOR	FRECUENCIA	PERÍODO ACTUAL	VAR.	PROYECCIÓN BSC	VAR.
CRECIMIENTO DE ÓRDENES FIJAS		**5.00**	**%**	**10.00**	**%**
N° tallos OF año actual	Anual	32,041	#	60,477	#
N° tallos exportados año actual	Anual	80,103	#	120,954	#
N° tallos OF año anterior	Anual	25,232	#	32,041	#
N° tallos exportados año anterior	Anual	72,093	#	80,103	#

INDICADOR	FRECUENCIA	PERÍODO ACTUAL	VAR.	PROYECCIÓN BSC	VAR.
PRODUCTIVIDAD PLANTAS		**0.80**	**FPM**	**1.20**	**FPM**
Número total de tallos producidos	Mensual	97,185	#	145,778	#
Número de plantas productivas	Mensual	121,482	#	121,482	#

INDICADOR	FRECUENCIA	PERÍODO ACTUAL	VAR.	PROYECCIÓN BSC	VAR.
FLOR NACIONAL		**14.54**	**%**	**10.00**	**%**
Número tallos Nacional	Mensual	14,131	#	14,578	#
Número total de tallos producidos	Mensual	97,185	#	145,778	#

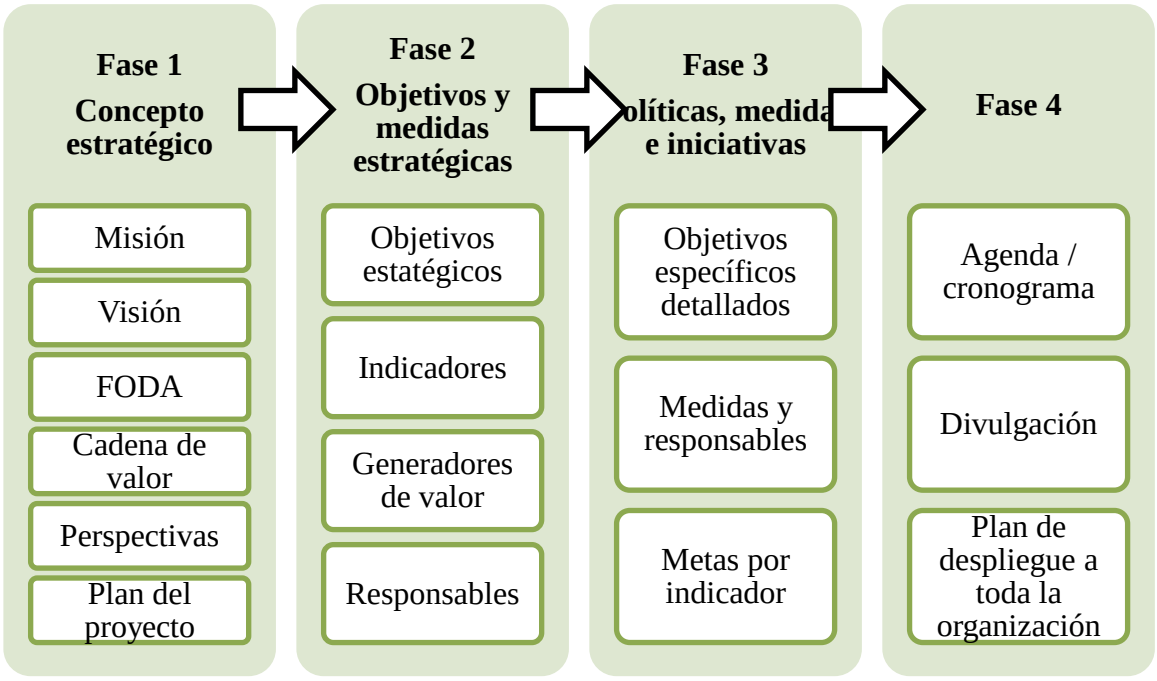
INDICADOR	FRECUENCIA	PERÍODO ACTUAL	VAR.	PROYECCIÓN BSC	VAR.
RENDIMIENTO COSECHA - CORTE		**150.00**	**UNI**	**25.00**	**UNI**
N° tallos cosechados (*persona)	Diario	750	#	125	#
Horas efectivas de corte (*persona)	Diario	5	Hrs.	5	Hrs.

INDICADOR	FRECUENCIA	PERÍODO ACTUAL	VAR.	PROYECCIÓN BSC	VAR.
RENDIMIENTO POSTCOSECHA - BONCHEO		**18.00**	**UNI**	**25.00**	**UNI**
N° tallos bonchados (*persona)	Diario	3,150	#	4,375	#
Horas efectivas de boncheo (*persona)	Diario	7	Hrs.	7	Hrs.

3.1.7. FASES DE IMPLEMENTACIÓN.

Las fases de implementación se componen de cuatro etapas con las cuales se busca la comprensión de las bases conceptuales de la metodología por parte de los diferentes actores de su desarrollo e implementación, así como la puesta en marcha para que forme parte de la estrategia de negocio:

Tabla 28 Fases de implementación BSC



Fuente: Florícola "MERNAHO FLOWERS"
Elaborado por: Los Investigadores.

3.1.8. CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN

Para la implementación se establece un cronograma basado en las fases de implementación, de acuerdo a un tiempo prudencial en el que los responsables podrán completar cada actividad de acuerdo con el siguiente cuadro:

Tabla 29 Cronograma de implementación BSC

Tiempo / Fases de implementación	MESES									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Fase 1 - Concepto estratégico										
Fase 2 - Objetivos y medidas estratégicas										
Fase 3 - Políticas, medidas e iniciativas										
Fase 4 - Comunicación										

Fuente: Florícola "MERNAHO FLOWERS"
Elaborado por: Los Investigadores.

3.1.9. PLAN DE COMUNICACIÓN

El plan de comunicación es importante para socializar a todos los involucrados las actividades a realizarse, es importante que el mensaje sea claro y entendible para todos los niveles organizacionales.

Tabla 30 Plan de comunicación

NIVEL	PERSONAL INVOLUCRADO	OBJETIVO	RESPONSABLE	MENSAJE	MEDIO DE COMUNICACIÓN	FRECUECIA
ESTRATÉGICO	**GERENCIA / SOCIOS**	Establecer el Balanced Scorecard	Gerencia	Formular los objetivos empresariales	Reunión de trabajo	Mensual
		Comunicar el Balanced Scorecard	Gerencia		Reunión de trabajo	Mensual
TÉCNICO ADMINISTRATIVO	**JEFES DE ÁREA / RESPONSABLES**	Solicitar objetivos de las áreas involucradas	Gerencia	Alinear los objetivos con los de la empresa	Reunión de trabajo	Mensual
		Solicitar medidas de actuación y metas	Gerencia		Reunión de trabajo	Mensual
		Comunicar el Balanced Scorecard	Gerencia		Reunión de trabajo	Mensual

INDIVIDUAL	**TODOS**	Comunicar la misión, visión y estrategias del negocio	Gerencia	Identificar y familiarizarse con la empresa	Reunión de trabajo	Anual

Fuente: Florícola "MERNAHO FLOWERS"
Elaborado por: Los Investigadores.

3.1.10. RESPONSABLES DE LA IMPLEMENTACIÓN

La importancia de la implementación requerirá de todo el compromiso posible, es por esto que de acuerdo al tamaño de la empresa es primordial el involucramiento de parte de la gerencia general, quien deberá realizar, evaluar, delegar las actividades a los demás responsables de cada actividad, pero el cumplimiento neto estará bajo su responsabilidad.

Tabla 31 Responsables de implementación BSC

Perspectiva	Objetivo Estratégico	Responsable	Indicador
Financiera	Alcanzar un MARGEN NETO del 8% sobre las ventas	Gerencia	Margen neto sobre ventas
	Reducir de los costos de producción en un 2 % anual.	Gerencia	Reducción de costos
	Alcanzar una rentabilidad sobre activos del 7%	Gerencia	ROA - rentabilidad sobre activos
	Alcanzar una liquidez mayor a 1.5	Gerencia	Liquidez
Cliente	Alcanzar una efectividad 98% de cumplimiento en venta de tallos Exportados vs Exportables.	Gerencia / Ventas	Efectividad en ventas
	Aumentar en un 10% anual las órdenes fijas con respecto al volumen total de ventas hasta llegar a un piso del 65%.	Gerencia / ventas	Crecimiento de Órdenes fijas

Proceso Interno	Alcanzar una productividad de 1fpm promedio.	Gerencia/Supervisor de Cultivo	Productividad de rosas
	Reducir el porcentaje de flor nacional por debajo del 10% sobre el total de la producción bruta.	Gerencia/Supervisor Cultivo/Supervisor Postcosecha	Flor nacional
Aprendizaje y Crecimiento	Alcanzar un rendimiento de cultivo de 200 tallos cosechados x hora (corte)	SUPERVISOR DE CULTIVO	Rendimiento cosecha - corte
	Alcanzar un rendimiento en Postcosecha 25 ramos x hora (boncheo).	Supervisor de Postcosecha	Rendimiento postcosecha - boncheo

Fuente: Florícola "MERNAHO FLOWERS"
Elaborado por: Los Investigadores.

CONCLUSIONES

- Mediante el desarrollo del proyecto de investigación, se logró establecer la importancia que tiene la implementación del Balanced Scorecard, como metodología para alcanzar los objetivos, en relación con las cuatro perspectivas que se plantea en el BSC: aprendizaje y crecimiento, procesos internos, clientes y financiera.

- Con la implementación del Balanced Scorecard, nos permitirá mejorar de forma integral el desempeño de los trabajadores y la productividad de Mernaho Flowers, consiguiendo con esto el autodesarrollo del personal y la mejora continua en todos los procesos productivos de la empresa, convirtiéndose así el BSC, en una herramienta importante en la toma de decisiones sobre el cumplimiento de los objetivos organizacionales y de cada puesto de trabajo.

- Se diseñó el Balanced Scorecard, según las necesidades propias de Mernaho Flowers, con el fin de conseguir el autodesarrollo de su personal, control de tiempo y manejo de tareas para cumplir con cada uno de sus estándares.

- La implementación y control permanente del BSC en la florícola Mernaho Flowers, permitirá el crecimiento sustentable, y a la vez mantener su posición líder en el mercado de rosas a nivel internacional.

RECOMENDACIONES

- Los objetivos a mediano y largo plazo deben constituirse en una política a ser tomada en cuenta en la planificación estratégica, debido a que en la actualidad solo cuenta con objetivos a corto plazo, lo cual no permite tener unas directrices claras a futuro.

- El análisis de los objetivos empresariales por parte de la alta gerencia, y su integración con cada uno de los departamentos, ayudará a la consecución de la visión.

- El estricto seguimiento financiero es importante para mantener los resultados planteados por lo que se recomienda la contratación de un responsable financiero con conocimientos adecuados.

- Como parte de la mejora continua, se podría considerar la implementación de un elemento de control de gastos operativos, con el fin de aumentar la rentabilidad en el corto plazo.

- La implementación de los indicadores, orientados a la perspectiva de cliente, permitirán el logro de metas dirigidas a la satisfacción, retención de estos y expansión de mercado.

- La aplicación de los indicadores que permitan mejorar los procesos de selección de nuevas variedades, tendiendo como ejes centrales la satisfacción del cliente y la productividad de estas, producirá un crecimiento sustentable en el tiempo.

- El tener un adecuado canal de comunicación de la estrategia empresarial a todo nivel permitirá comprometer a todos sus colaboradores en el proceso de alcanzar los objetivos empresariales trazados por la alta gerencia.

ANEXO 1

Versión 1.1

Plantilla Balanced Scorecard

	MERNAHO FLOWERS	VALOR	UM	RESPONSABLE	SEMAFORIZACIÓN Máximo	Mínimo	Crítico
FINANCIERA							
FIN-OBJ01	**Alcanzar un MARGEN NETO del 8% sobre las ventas**						
FIN-OBJ01-IND01	**MARGEN NETO SOBRE VENTAS**	**-9.91**	**%**	**GERENCIA**	**>10%**	**8%**	**<5%**
Formula:	***UTILIDAD NETA / VENTAS * 100***						
M1	VENTAS	$ 317,207	$		N/A	N/A	N/A
M2	UTILIDAD NETA	-$ 31,432	$		N/A	N/A	N/A
FIN-OBJ02	**Recucción de costos anuales del 2%**						
FIN-OBJ02-IND01	**REDUCCIÓN DE COSTOS**	**-4.93**	**%**	**GERENCIA**	**>3%**	**2%**	**<1%**
Formula:	$\left(\frac{Costos\ período\ actual}{Ventas\ período\ actual} - \frac{Costos\ período\ anterior}{Ventas\ período\ anterior}\right) * 100$						
M1	Costos período actual	$ 260,529	$		N/A	N/A	N/A
M2	Ventas período actual	$ 317,207	$		N/A	N/A	N/A
M3	Costos período anterior	$ 276,161	$		N/A	N/A	N/A
M4	Ventas período anterior	$ 317,207	$		N/A	N/A	N/A
FIN-OBJ03	**Alcanzar una rentabilidad sobre activos del 7%**						
FIN-OBJ03-IND01	**ROA - RENTABILIDAD SOBRE ACTIVOS**	**-5.78**	**%**	**GERENCIA**	**>9%**	**7%**	**<5%**
Formula:	***UTILIDAD NETA / ACTIVOS * 100***						
M1	ACTIVOS	$ 543,978.50	$		N/A	N/A	N/A
M2	UTILIDAD NETA	-$ 31,432.04	$		N/A	N/A	N/A
FIN-OBJ04	**Alcanzar una liquidez mayor a 1.5**						
FIN-OBJ04-IND01	**LIQUIDEZ**	**1.65**		**GERENCIA**	**>1.7**	**1.5**	**<1**
Formula:	***(Benef neto+ Imp.+Resultado fin+Amort&Depre+ Provisiones)/ingresos×100***						
M1	ACTIVO CIRCULANTE	$ 146,367.75	$		N/A	N/A	N/A
M2	PASIVO CIRCULANTE	$ 88,772.49	$		N/A	N/A	N/A
CLIENTE							
CLI-OBJ01	**Alcanzar una efectividad 98% de cumplimiento en venta de tallos Exportados vs Exportables.**						
CLI-OBJ01-IND01	**EFECTIVIDAD EN VENTAS**	**94.79**	**%**	**GERENCIA / VENTAS**	**>99%**	**98%**	**<96%**
Formula:	$\left(\frac{Número\ de\ tallos\ exportados}{Número\ de\ tallos\ exportables}\right) * 100$						
M1	Número de tallos exportados	80,103	#		N/A	N/A	N/A
M2	Número de tallos exportables	84,509	#		N/A	N/A	N/A
CLI-OBJ02	**Aumentar en un 10% anual las órdenes fijas con respecto al volumen total de ventas hasta llegar a un piso del 65%.**						
CLI-OBJ02-IND01	**CRECIMIENTO DE ÓRDENES FIJAS**	**5.00**	**%**	**GERENCIA / VENTAS**	**>10%**	**10%**	**<5%**
Formula:	$\left(\frac{N°\ tallos\ OF\ año\ actual}{N°\ tallos\ exportados\ año\ actual} - \frac{N°\ tallos\ OF\ año\ anterior}{N°\ tallos\ exportados\ año\ anterior}\right) * 100$						
M1	N° tallos OF año actual	32,041	#				
M2	N° tallos exportados año actual	80,103	#				
M3	N° tallos OF año anterior	25,232	#				
M4	N° tallos exportados año anterior	72,093	#				

Versión 1.1

Plantilla Balanced Scorecard

MERNAHO FLOWERS		VALOR	UM	RESPONSABLE	SEMAFORIZACIÓN		
					Máximo	Mínimo	Crítico
PROCESOS INTERNOS							
PRO-OBJ01	**Alcanzar una productividad de 1fpm promedio.**						
PRO-OBJ01-IND01	**PRODUCTIVIDAD PLANTAS**	**0.80**	**FPM**	**GERENCIA/SUPERVISOR DE CULTIVO**	**>1.2FPM**	**1 FPM**	**<0.8FPM**
Formula:	***Número total de tallos producidos/Número de plantas productivas***						
M1	Número total de tallos producidos	97,185	#				
M2	Número de plantas productivas	121,482	#				
PRO-OBJ02	**Reducir el porcentaje de flor nacional por debajo del 10% sobre el total de la producción bruta.**						
PRO-OBJ02-IND01	**FLOR NACIONAL**	**14.54**	**%**	**GERENCIA/SUPERVISOR CULTIVO/SUPERVISOR POSTCOSECHA**	**<8%**	**10%**	**>12%**
Formula:	***Número tallos Nacional/Número total de tallos producidos*100***						
M1	Número tallos Nacional	14,131	#				
M2	Número total de tallos producidos	97,185	#				
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO							
CAP-OBJ01	**Alcanzar un rendimiento de cultivo de 200 tallos cosechados x hora (corte)**						
CAP-OBJ01-IND01	**RENDIMIENTO COSECHA - CORTE**	**150**	**UNI**	**SUPERVISOR DE CULTIVO**	**>220**	**200**	**<180**
Formula:	***N° tallos cosechados/Horas efectivas de corte***						
M1	N° tallos cosechados	750	#		N/A	N/A	N/A
M2	Horas efectivas de corte	5	Hrs.		N/A	N/A	N/A
CAP-OBJ02	**Alcanzar un rendimiento en Postcosecha 25 ramos x hora (boncheo).**						
CAP-OBJ02-IND01	**RENDIMIENTO POSTCOSECHA - BONCHEO**	**18**	**UNI**	**SUPERVISOR DE POSTCOSEHA**	**>27**	**25**	**<20**
Formula:	***N° tallos bonchados/Horas efectivas de boncheo/25***						
M1	N° tallos bonchados	3150	#		N/A	N/A	N/A
M2	Horas efectivas de boncheo	7	Hrs.		N/A	N/A	N/A

ANEXO 2

VARIABLE 1	EXPORTADOS
UNIDAD	TOTAL
VARIEDAD	TOTAL

Cálculo Costos&Gastos MERNAHO FLOWERS

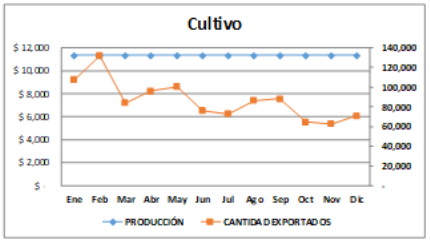
	Detalle	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Total 2022
INGRESOS	VENTAS	$ 37,779	$ 52,565	$ 21,128	$ 28,454	$ 29,926	$ 23,418	$ 19,885	$ 24,524	$ 27,776	$ 17,695	$ 15,770	$ 18,287	$ 317,207
	EXPORTACIONES	$ 35,120	$ 49,906	$ 18,468	$ 25,795	$ 27,266	$ 20,759	$ 17,225	$ 21,864	$ 25,117	$ 15,035	$ 13,111	$ 15,627	$ 285,292
	OTROS INGRESOS	$ 2,660	$ 2,660	$ 2,660	$ 2,660	$ 2,660	$ 2,660	$ 2,660	$ 2,660	$ 2,660	$ 2,660	$ 2,660	$ 2,660	$ 31,915
Precios Unitarios Mensuales		0.351	0.398	0.251	0.297	0.298	0.308	0.273	0.284	0.315	0.274	0.252	0.257	0.304

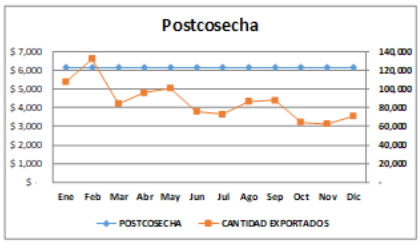
	Detalle	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Total 2022
CULTIVO	PRODUCCIÓN	$ 11,346	$ 11,346	$ 11,346	$ 11,346	$ 11,346	$ 11,346	$ 11,346	$ 11,346	$ 11,346	$ 11,346	$ 11,346	$ 11,346	$ 136,156
	SALARIOS	$ 1,353	$ 1,353	$ 1,353	$ 1,353	$ 1,353	$ 1,353	$ 1,353	$ 1,353	$ 1,353	$ 1,353	$ 1,353	$ 1,353	$ 16,232
	BENEFICIOS SOCIALES	$ 487	$ 487	$ 487	$ 487	$ 487	$ 487	$ 487	$ 487	$ 487	$ 487	$ 487	$ 487	$ 5,842
	ALIMENTACIÓN	$ 281	$ 281	$ 281	$ 281	$ 281	$ 281	$ 281	$ 281	$ 281	$ 281	$ 281	$ 281	$ 3,367
	CAPACITACIÓN	$ 22	$ 22	$ 22	$ 22	$ 22	$ 22	$ 22	$ 22	$ 22	$ 22	$ 22	$ 22	$ 260
	UNIFORMES Y EPP	$ 9	$ 9	$ 9	$ 9	$ 9	$ 9	$ 9	$ 9	$ 9	$ 9	$ 9	$ 9	$ 110
	FERTILIZANTES	$ 165	$ 165	$ 165	$ 165	$ 165	$ 165	$ 165	$ 165	$ 165	$ 165	$ 165	$ 165	$ 1,986
	AGROQUÍMICOS	$ 1,150	$ 1,150	$ 1,150	$ 1,150	$ 1,150	$ 1,150	$ 1,150	$ 1,150	$ 1,150	$ 1,150	$ 1,150	$ 1,150	$ 13,798
	MATERIAL VEGETAL	$ 6,644	$ 6,644	$ 6,644	$ 6,644	$ 6,644	$ 6,644	$ 6,644	$ 6,644	$ 6,644	$ 6,644	$ 6,644	$ 6,644	$ 79,730
	RIEGO	$ 809	$ 809	$ 809	$ 809	$ 809	$ 809	$ 809	$ 809	$ 809	$ 809	$ 809	$ 809	$ 9,702
	MANTENIMIENTO	$ 111	$ 111	$ 111	$ 111	$ 111	$ 111	$ 111	$ 111	$ 111	$ 111	$ 111	$ 111	$ 1,327
	OTROS	$ 317	$ 317	$ 317	$ 317	$ 317	$ 317	$ 317	$ 317	$ 317	$ 317	$ 317	$ 317	$ 3,803
		$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -

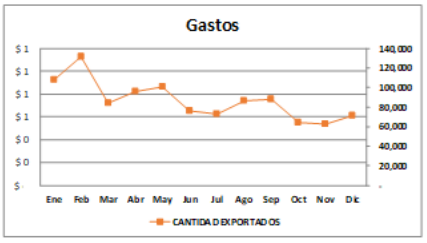
	Detalle	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Total 2022
POSTCOSECHA	POSTCOSECHA	$ 6,153	$ 6,153	$ 6,153	$ 6,153	$ 6,153	$ 6,153	$ 6,153	$ 6,153	$ 6,153	$ 6,153	$ 6,153	$ 6,153	$ 73,837
	MATERIALES EMPAQUE	$ 2,992	$ 2,992	$ 2,992	$ 2,992	$ 2,992	$ 2,992	$ 2,992	$ 2,992	$ 2,992	$ 2,992	$ 2,992	$ 2,992	$ 35,900
	SALARIOS	$ 1,691	$ 1,691	$ 1,691	$ 1,691	$ 1,691	$ 1,691	$ 1,691	$ 1,691	$ 1,691	$ 1,691	$ 1,691	$ 1,691	$ 20,289
	BENEFICIOS SOCIALES	$ 609	$ 609	$ 609	$ 609	$ 609	$ 609	$ 609	$ 609	$ 609	$ 609	$ 609	$ 609	$ 7,302
	ALIMENTACIÓN	$ 351	$ 351	$ 351	$ 351	$ 351	$ 351	$ 351	$ 351	$ 351	$ 351	$ 351	$ 351	$ 4,208
	UNIFORMES Y EPP	$ 11	$ 11	$ 11	$ 11	$ 11	$ 11	$ 11	$ 11	$ 11	$ 11	$ 11	$ 11	$ 138
	AGROQUÍMICOS	$ 500	$ 500	$ 500	$ 500	$ 500	$ 500	$ 500	$ 500	$ 500	$ 500	$ 500	$ 500	$ 5,999
		$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -

	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Total 2022
Total Costos	$ 17,499	$ 17,499	$ 17,499	$ 17,499	$ 17,499	$ 17,499	$ 17,499	$ 17,499	$ 17,499	$ 17,499	$ 17,499	$ 17,499	$ 209,993
Costos + Gastos Ventas Unitarios Mensuale	24,842	24,842	24,842	24,842	24,842	24,842	24,842	24,842	24,842	24,842	24,842	24,842	298,103
CANTIDAD EXPORTADOS	107,600	131,950	84,060	95,950	100,525	75,950	72,950	86,475	88,075	64,525	62,560	71,143	1,041,763
Costos & Gastos Unitarios Mensuales	0.231	0.188	0.296	0.259	0.247	0.327	0.341	0.287	0.282	0.385	0.397	0.349	0.286

		Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Total 2022
Costos Unit. Individuales	Costo Unit Cultivo	$ 0.11	$ 0.09	$ 0.13	$ 0.12	$ 0.11	$ 0.15	$ 0.16	$ 0.13	$ 0.13	$ 0.18	$ 0.18	$ 0.16	$ 0.13
	Costo Unit. Poscosecha	$ 0.06	$ 0.05	$ 0.07	$ 0.06	$ 0.06	$ 0.08	$ 0.08	$ 0.07	$ 0.07	$ 0.10	$ 0.10	$ 0.09	$ 0.07
	Gastos Unit.	$ 0.07	$ 0.06	$ 0.09	$ 0.08	$ 0.07	$ 0.10	$ 0.10	$ 0.08	$ 0.08	$ 0.11	$ 0.12	$ 0.10	$ 0.08







BIBLIOGRAFÍA

Cantillon, R. (1775). *Essai sur la nature du commerce en general.* Paris: institut Coppet.

Castillo, A. (1999). Estado del Arte en la Enseñanza del Emprendimiento. *Programa Emprendedores como creadores de riqueza y desarrollo regional*, 4-22.

Castro, E. I. (2001). *Innovación y Sistemas de Innovación.* Valencia, España.

Fleitman, J. (2000). *Negocios exitosos : cómo empezar, administrar y operar eficientemente un negocio* . México: McGraw-Hill Interamericana.

Flowers, M. (2011).

Folgueiras Bertomeu, P. (2016). *Técnica de recogida de información: La entrevista.* http://diposit.ub.edu/dspace/bitstream/2445/99003/1/entrevista%20pf.pdf

Formichella, M. (2004). *El concepto de emprendimiento y su relación con la educación, el empleo y el desarrollo locxal.* Buenos Aires, Argentina.

Gonzales, J. y. (2012). El emprendimiento en los sistemas universitarios. *ISBN: 978-980-6810-67-9 y ISBN Volumen: 978-980-6810-74-7 El tecnológico de Monterrey.Serie Políticas Públicas y Transformación Productiva*(No 4).

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996, p. 23). *The balanced Scorecard: Translating stratey into action.* EEUU: Harvard Business School Press. (También en español editado por Gestión 2000).

Kaplan, R., & Norton, D. (2002). *Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard).* Barcelona, España: Ediciones Gestión 2000.

Lanuez, M., & Fernández, E. (2014). *Metodología de la Investigación Educativa.* La Habana, Cuba: IPLAC.

Lopera, J., Ramírez, C., Zuluaga, M., & Ortiz, J. (2010). Revista Crítica de Ciencias Sociales y Jurídicas . *Revista Crítica de Ciencias Sociales y Jurídicas* , 1-27.

N. Denzin, Y. L. (2005). *The Sage Handbook of Qualitative Research.* Thousand Oaks Sage Publications. https://doi.org/New York

Nava, R., & Marbelis, A. (2009). *Análisis financiero: una herramienta clave para una gestión financiera eficiente.* Maracaibo, Venezuela: Revista Venezolana de Gerencia v.14 n.48 Maracaibo dic. 2009.

Paños, J. (2017). Educación emprendedora y metodologías activas para su fomento. *https://doi.org/10.6018/reifop.20.3.272221 Revista Electrónica Interuniversitaria de Formación del Profesorado, 20*(3), 33-48.

Pereira, F. (Agosto de 2003). "Reflexión Sobre Algunas Características Del Espíritu Emprendedor Colombiano,". *Economía, Gestión y Desarrollo* (1), 12-26.

Schumpeter, J. (1942). *CAPITALISMO, SOCIALISMO Y DEMOCRACIA, Segunda Edición* (Vol. I). BARCELONA, ESPAÑA: FOLIO.

Smith, A. (1776). *La Riqueza de las Naciones.* Valladolid.

Soler González, R. H., Oñate Andino, A., & Naranjo Silva. (2017). *Experiencias en la aplicación del sistema de gestión de Balanced Scorecard.* Cuba: Universo Sur.

Sparano, H. (2014). Emprendimiento en América Latina y su impacto en la gestión de proyectos. *Dimensión Empresarial, 12*(2), 95-106.

Torrealba, C., & Rodríguez, Y. (11 de marzo de 2009). *LA RECOPILACIÓN DOCUMENTAL COMO TÉCNICA DE INVESTIGACIÓN*. blogspot.com: http://dani14238551.blogspot.com/2009/03/la-recopilacion-documental-como-tecnica.html