



**UNIDAD ACADÉMICA:**

DEPARTAMENTO DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADOS

**TEMA:**

“DESARROLLO DE UN SISTEMA INTEGRAL DE INDICADORES DE GESTIÓN PARA MEDIR Y COMPARAR EL NIVEL DE DESEMPEÑO DE LAS EMPRESAS DEL GRUPO FLORÍCOLA ECUANROS S.A.”

**Proyecto de Investigación y Desarrollo previo a la obtención del título de  
Magister En Administración de Empresas Mención Planeación**

**Línea de Investigación:**

Gerencia, Planificación, Organización, Dirección y Control de Empresas

**Caracterización técnica del trabajo:**

Desarrollo

**Autor:**

Ing. Roberson Germánico Pruna Tapia

**Director:**

Dr. Walter Ramiro Jiménez Silva, MBA

Ambato – Ecuador

Mayo 2015

# **Desarrollo de un Sistema Integral de Indicadores de Gestión para medir y comparar el nivel de desempeño de las empresas del Grupo Florícola Ecuatoros S.A**

Informe de Trabajo de Titulación presentado  
ante la  
Pontificia Universidad Católica del Ecuador  
Sede Ambato

Por

Roberson Germánico Pruna Tapia

En cumplimiento parcial de los requisitos  
para el Grado de Magister en Administración  
de Empresas Mención Planeación



**Departamento de Investigación y Postgrados**

Mayo 2015

# **Desarrollo de un Sistema Integral de Indicadores de Gestión para medir y comparar el nivel de desempeño de las empresas del Grupo Florícola Ecuánros S.A**

Aprobado por:

Juan Ricardo Mayorga Zambrano, PhD  
Presidente del Comité Calificador  
Director DIP

Mg. María del Carmen Gómez  
Miembro Calificador

Walter Ramiro Jiménez Silva, MBA  
Miembro Calificador  
Director de Proyecto

Dr. Hugo Altamirano Villaroel  
Secretario General

Mg. Javier Gutiérrez Zambrano  
Miembro Calificador

Fecha de aprobación:  
Mayo 2015

## **Ficha Técnica**

**Programa:** Maestría en Administración de Empresas Mención Planeación

**Tema:** “DESARROLLO DE UN SISTEMA INTEGRAL DE INDICADORES DE GESTIÓN PARA MEDIR Y COMPARAR EL NIVEL DE DESEMPEÑO DE LAS EMPRESAS DEL GRUPO FLORÍCOLA ECUANROS S.A.”

**Tipo de trabajo:** Tesis

**Clasificación técnica del trabajo:** Desarrollo

**Autor:** Roberson Germánico Pruna Tapia

**Director:** Dr. Walter Ramiro Jiménez Silva, MBA

### **Líneas de Investigación, Innovación y Desarrollo**

**Principal:** Gerencia, Planificación, Organización, Dirección y Control de Empresas

### **Resumen Ejecutivo**

La implementación de un Sistema de Indicadores de gestión en una empresa, es importante porque permite medir el cumplimiento de todas las actividades a través de parámetros que se enfocan a la toma de decisiones.

El presente trabajo tiene por objetivo diseñar un sistema de indicadores que sirva como herramienta de control por parte de la alta Gerencia hacia las empresas del Grupo Florícola Ecuandros S.A.

En este grupo de empresas se realizará un análisis de cada uno de los procesos productivos y administrativos a fin de llegar a establecer un diagnóstico de la importancia y los tipos de indicadores que se van a implementar.

Actualmente con la competitividad empresarial, los indicadores de gestión se vuelven de vital importancia en las organizaciones, y su continuo monitoreo permite identificar diversos síntomas que se presentan en el normal desarrollo de cada una de las actividades, y más aún al tratarse de cinco empresas dedicadas a la misma actividad industrial, pero con distintos porcentajes de participación en los mercados de todo el mundo, para los directivos controlar este grupo de empresas cada día se vuelve más complicado.

## **Declaración de Originalidad y Responsabilidad**

Yo, Roberson Germánico Pruna Tapia, portador de la cédula de ciudadanía No. 0502057177, declaro que los resultados obtenidos en el proyecto de titulación y presentados en el informe final, previo a la obtención del título de Magister en Administración de Empresas Mención Planeación, son absolutamente originales y personales. En tal virtud, declaro que el contenido, las conclusiones y los efectos legales y académicos que se desprenden del trabajo propuesto, y luego de la redacción de este documento, son y serán de mi sola exclusiva responsabilidad legal y académica.

Roberson Germánico Pruna Tapia

C.C. 0502057177

## **Dedicatoria**

*Este trabajo va dedicado principalmente a Dios porque me dio la suficiente fortaleza para cumplir mis metas propuestas.*

*A mis padres por su sacrificio y apoyo incondicional para tener una buena formación académica y hacer de mí una persona con muchos valores.*

*A mi esposa por su insistencia y apoyo para terminar este proyecto, a mis hijos: Ma. Gabriela y Pablo Martín quienes son mi motivo e inspiración para superarme cada día más.*

*A mis hermanos quienes siempre están pendientes de mis logros y de quienes debo ser un ejemplo de superación.*

## **Reconocimientos**

Mi agradecimiento a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato, institución que me brindó la oportunidad de cursar el cuarto nivel de educación superior para obtener mi título de Magister en Administración de Empresas.

Al Directorio del Grupo Florícola Ecuánros, quienes me permitieron acceder a toda la información que requería de cada una de las empresas para desarrollar mi trabajo de grado.

A los maestros que compartieron sus conocimientos e hicieron lo posible para que cada uno de nosotros nos preparemos de la mejor manera para la vida profesional.

A mi Director de Tesis quien supo guiarme con sus sugerencias y consejos para que este proyecto lo pueda terminar con éxito.

## Resumen

El desarrollo del presente trabajo tiene como objetivo principal la implementación de un sistema integrado de indicadores de gestión, que permita a los directivos de las empresas de un grupo florícola medir y controlar el nivel de desempeño de cada una de estas. Actualmente con la acelerada competitividad empresarial, los indicadores de gestión se vuelven de vital importancia en las organizaciones, y su continuo monitoreo permite identificar diversos síntomas que se presentan en el normal desarrollo de cada una de las actividades, y más aún al tratarse de cinco empresas dedicadas a la misma actividad industrial pero con distintos porcentajes de participación en los mercados de todo el mundo. Para los directivos controlar un grupo de empresas cada día se vuelve más complicado, es así que nace la necesidad de implementar un sistema de indicadores basado en la metodología del Cuadro de Mando Integral, donde las estrategias se transforman en objetivos organizacionales. Para determinar los indicadores apropiados para este sistema se plantea encuestas a los principales funcionarios de los niveles directivos y ejecutivos sobre el uso y manejo de indicadores de gestión. Los resultados son analizados según el grado de interés de cada funcionario por el uso y manejo de indicadores, y se presentan gráficos estadísticos de los resultados. Los valores estadísticos muestran el porcentaje de los encuestados que tienen interés por contar con este sistema de gestión. Además de implementar un cuadro de mando integral, este trabajo concluye con un benchmarking de indicadores entre las cinco empresas del grupo.

Palabras clave: Indicadores, medición, control, desempeño, estrategias.

## **Abstract**

The following work has as its main objective the implementation of an integrated system of management indicators that can allow the directors of a group farms business to control and measure the behavior of each farm business. Presently given the increased degree of competition between businesses the integrated management system indicators are vital to organizations and through continuous monitoring allow us to identify various symptoms which present themselves in the normal course of their activities and even more so in the case of five companies, each dealing with different percentages of participation in the world markets. For managers and directors, the task of controlling a group of companies is becoming ever more difficult, and for this reason it becomes a necessity to implement a system based on the methodology of the Balanced Scorecard, where strategies become organizational objectives. To be able to determine appropriate indicators for the system, surveys are undertaken with directors about the use and implementation of the Integrated Management System indicators, and the results are presented in graphic charts. The statistical values show the percentage of respondents who are interested in using the system. Besides implementing the scorecard, this project concludes with benchmarking of indicators related to the group's five companies.

Keys words: Indicators, measurement, control, performance and strategies.

## Tabla de contenidos

<b>Ficha Técnica</b> .....	<b>iii</b>
<b>Declaración de Originalidad y Responsabilidad</b> .....	<b>iv</b>
<b>Dedicatoria</b> .....	<b>v</b>
<b>Reconocimientos</b> .....	<b>vi</b>
<b>Resumen</b> .....	<b>vii</b>
<b>Abstract</b> .....	<b>viii</b>
<b>Lista de Tablas</b> .....	<b>xiii</b>
<b>Lista de Figuras</b> .....	<b>xiv</b>
<b>1. Introducción</b> .....	<b>1</b>
1.1. Presentación del trabajo .....	2
1.2. Descripción del documento.....	3
<b>2. Planteamiento de la Propuesta de Trabajo</b> .....	<b>4</b>
2.1. Información técnica básica .....	5
2.2. Descripción del problema .....	5
2.3. Preguntas básicas .....	6
2.4. Formulación de meta.....	6
2.5. Objetivos .....	6
2.6. Delimitación funcional.....	7
<b>3. Marco Teórico</b> .....	<b>8</b>
3.1. Definiciones y conceptos .....	8
3.1.1. Planificación Estratégica .....	8
3.1.1.1. Visión .....	9
3.1.1.2. Misión .....	9
3.1.1.3. Valores corporativos.....	10
3.1.1.4. Análisis Externo e Interno (Análisis FODA) .....	11
3.1.1.5. Objetivos estratégicos .....	12

3.1.1.6.	Estrategias .....	13
3.1.2.	Dirección Estratégica .....	13
3.1.2.1.	La Visión Estratégica.....	14
3.1.2.2.	El Proceso de Dirección Estratégica.....	14
3.1.3.	Indicadores de Gestión.....	14
3.1.3.1.	Importancia de los indicadores.....	15
3.1.3.2.	Tipos de indicadores.....	15
3.1.3.3.	Eficiencia, efectividad y eficacia de los indicadores. ....	16
3.1.3.4.	Objetivos de un sistema de indicadores de gestión .....	16
3.1.3.5.	Propósitos y beneficios de los indicadores de gestión .....	17
3.1.3.6.	Metodología para construcción de indicadores.....	18
3.1.3.7.	Alcance de los indicadores de gestión .....	19
3.1.3.8.	Características de los indicadores de gestión.....	19
3.1.3.9.	Benchmarking de Indicadores.....	20
3.1.4.	Cuadro de Mando Integral .....	21
3.1.4.1.	El Cuadro de Mando Integral como sistema de gestión .....	21
3.1.4.2.	Las perspectivas del Cuadro de Mando Integral .....	22
3.1.4.3.	Los objetivos estratégicos del CMI .....	23
3.1.4.4.	Los indicadores y las metas del CMI .....	23
3.1.4.5.	Las iniciativas y proyectos del CMI .....	24
3.1.4.6.	Comunicar y vincular los objetivos y los indicadores estratégicos. ....	25
3.1.4.7.	Feedback y aprendizaje estratégico.....	25
3.1.5.	Nivel del desempeño empresarial.....	26
3.1.5.1.	Dimensiones del desempeño. ....	27
3.2.	Estado del Arte .....	30
3.2.1.	Importancia del Benchmarking de Indicadores de Gestión de una cadena de franquicias. ....	30
3.2.2.	Plan Estratégico Petroamazonas EP.....	30

3.2.3.	Los Indicadores de Gestión como base de la medición del desempeño y la toma de decisiones. ....	31
3.2.4.	Diseño metodológico de un sistema de indicadores para el seguimiento ambiental en zonas portuarias .....	31
3.2.5.	Desarrollo de un Modelo de Gestión administrativo para MYPIMES florícolas comunitarias. ....	32
3.2.6.	Estrategia para la implementación de un Cuadro de Mando Integral - Balance Scorecard en una empresa agrícola bananera.....	33
<b>4.</b>	<b>Metodología .....</b>	<b>34</b>
4.1.	Diagnóstico .....	34
4.2.	Método aplicado .....	34
4.2.1.	Enfoque Investigativo .....	34
4.2.2.	Método de Investigación .....	35
4.2.3.	Técnicas e instrumentos de la Investigación.....	35
4.2.3.1.	Técnicas de Investigación .....	35
4.2.3.2.	Instrumentos de Investigación.....	35
4.3.	Materiales y herramientas .....	35
4.4.	Población y muestra .....	36
4.5.	Análisis de resultados .....	36
4.5.1.	Resumen del diagnóstico. ....	43
<b>5.</b>	<b>Diagnóstico.....</b>	<b>45</b>
5.1.	Evaluación preliminar.....	45
5.2.	Propuesta.....	45
5.2.1.	Objetivo .....	45
5.2.2.	Objetivos Específicos.....	46
5.2.3.	Análisis Situacional .....	46
5.2.3.1.	Estructura Organizacional de las empresas .....	46
5.2.3.2.	Misión .....	47
5.2.3.3.	Visión .....	48
5.2.3.4.	Valores corporativos.....	48

5.2.3.5.	Matriz de Factores Externos.....	49
5.2.3.6.	Matriz de Factores Internos .....	50
5.2.4.	Matriz DOFA.....	50
5.2.5.	Objetivos estratégicos desde las cuatro perspectivas del Cuadro de Mango Integral. ....	53
5.2.6.	Mapa estratégico .....	55
5.2.7.	Objetivos Estratégicos alineados al Cuadro de Manto Integral.....	56
5.2.8.	Indicadores estratégicos adaptados al Cuadro de Mando Integral .....	58
5.2.9.	Plan de acción.....	70
5.2.10.	Ejemplo de aplicación del benchmarking de indicadores .....	74
	<b>6. Conclusiones y Recomendaciones .....</b>	<b>76</b>
6.1.	Conclusiones .....	76
6.2.	Recomendaciones .....	77
	<b>Referencias .....</b>	<b>78</b>

## Lista de Tablas

1.	Población y muestra .....	36
2.	Resumen del Diagnóstico .....	44
3.	Matriz de Factores Externos .....	49
4.	Matriz de Factores Internos .....	50
5.	Matriz DOFA .....	52
6.	Objetivos Estratégicos .....	57
7.	Plan de acción - Indicador de costos de MP .....	70
8.	Plan de acción - Indicador de gastos de personal .....	70
9.	Plan de acción - Indicador de margen neto .....	71
10.	Plan de acción - Indicador de ingresos por m2. ....	71
11.	Plan de acción - Indicador de ventas a nuevos mercados .....	71
12.	Plan de acción - Indicador de nivel de morosidad .....	72
13.	Plan de acción - Indicador de productividad por m2 .....	72
14.	Plan de acción - Indicador de nivel de reclamos .....	72
15.	Plan de acción - Indicador de flor de baja .....	73
16.	Plan de acción - Indicador de flor nacional .....	73
17.	Plan de acción - Indicador de rendimiento de corte .....	73
18.	Plan de acción - Indicador de cumplimiento de capacitaciones .....	74
19.	Benchmarking e indicadores .....	74

## Lista de Figuras

1.	Respuesta pregunta 1	37
2.	Respuesta pregunta 2	37
3.	Respuesta pregunta 3	38
4.	Respuesta pregunta 4	38
5.	Respuesta pregunta 5	39
6.	Respuesta pregunta 6	39
7.	Respuesta pregunta 7	40
8.	Respuesta pregunta 8	40
9.	Respuesta pregunta 9	41
10.	Respuesta pregunta 10	41
11.	Respuesta pregunta 11	42
12.	Respuesta pregunta 12	42
13.	Respuesta pregunta 13	43
14.	Organigrama estructural	47
15.	Empresas grupo Ecuaros	47
16.	Perspectivas del Cuadro de Mando Integral	53
17.	Cadena de valor	55
18.	Mapa estratégico	46
19.	Ficha - Indicador de costos de MP	58
20.	Ficha - Indicador de gastos de personal	59
21.	Ficha - Indicador de rentabilidad de variedades	60
22.	Ficha - Indicador de ventas a nuevos mercados	61
23.	Ficha - Indicador de nivel de morosidad	62
24.	Ficha - Indicador de productividad	63
25.	Ficha - Indicador de rendimiento de corte	64
26.	Ficha - Indicador de flor maltratada	65
27.	Ficha - Indicador de flor nacional	66
28.	Ficha - Indicador de flor de baja	67
29.	Ficha - Indicador de cumplimiento de capacitaciones	68
30.	Ficha - Indicador de rendimiento de proceso	69

## Capítulo 1

# Introducción

El presente trabajo pretende demostrar la importancia y la necesidad de implementar un sistema de indicadores de gestión en un importante grupo florícola del Ecuador, se medirá y se comparará el nivel de desempeño de cada una de sus empresas para así alcanzar los objetivos principales que son optimización de recursos, reducción de costos, y mantener un producto de calidad, esto permitirá a las empresas ser más competitivas y sobrevivir en un mercado tan exigente.

La acelerada competitividad de las empresas exige que los directivos cada día piensen en implementar sistemas de gestión que ayuden al desarrollo de las organizaciones.

Los indicadores de gestión son expresiones cuantitativas que permiten analizar cuan bien está administrada una empresa, en áreas como uso de recursos (eficiencia), cumplimiento del programa (efectividad) errores en productos (calidad), etc.

Para la aplicación de indicadores, se debe establecer todo un sistema que vaya desde la correcta interpretación del hecho o característica hasta la correcta toma de decisiones para mantener, mejorar e innovar el proceso en cuestión. (D' Elía, 2011)

En estos últimos años la floricultura se ha convertido en una actividad agroindustrial muy importante en el Ecuador, consolidándose principalmente en el mercado americano, en segundo lugar el mercado ruso y en menor escala el europeo, generan divisas para el país. Esta actividad además ha sido una de las actividades agrícolas no tradicionales en el mundo que ha logrado romper esquemas habituales en la comercialización de productos de exportación. Al ser las rosas el principal producto de esta industria, gracias a la ubicación geográfica del Ecuador, se produce flores de excelente calidad que es aceptada en los mercados más exigentes de todo el mundo.

Este tipo de negocio exige que las empresas trabajen permanentemente en el mejoramiento continuo; tecnología, nuevas variedades, mano de obra calificada, materia prima de calidad que son los principales componentes para un desarrollo sostenible de la floricultura, esto complementado con una buena gestión comercial para incursionar en los mercados más exigentes del mundo, hacen que la industria cada vez más se enfrente a la acelerada competitividad empresarial.

Los resultados del año 2014, especialmente el último trimestre, preocupa al sector floricultor. La crisis en Rusia afectó un 25% a las exportaciones de rosas y según analistas económicos esta crisis durará al menos un año, es decir las exportaciones del 2015 bajarán en un 25% a la facturación. (Parra, 2015)

El grupo florícola Ecuánros está conformado por cinco empresas dedicadas a la producción y exportación de rosas de la más alta calidad. Este grupo floricultor se ha consolidado como una de las más importantes del país en los últimos cinco años. Al analizar la situación actual de la floricultura, se tomarán las medidas del caso con la finalidad de que estas empresas no se vean afectadas por la crisis rusa, por lo que una de las decisiones de los directivos es la implementación de un sistema de indicadores que informen y alerten donde se genera inconvenientes e inmediatamente buscar los correctivos del caso.

## **1.1. Presentación del trabajo**

El diseño de un sistema integrado de indicadores de gestión es la solución al problema propuesto, así el lector entenderá lo que verdaderamente se quiere implementar en este grupo empresarial mismo que servirá de herramienta para los directivos para mantener y mejorar su gestión.

Luego de realizar un diagnóstico de las empresas que forman este grupo, los resultados indican que cada una de estas mantiene mediciones de desempeño diferentes, ya que todas se dedican a la misma actividad: producción y exportación de rosas.

Se demuestra que la implementación de este sistema integrado, será de mucha ayuda a la hora de evaluar los resultados de las operaciones de cada empresa y a nivel de grupo, porque se podrá identificar los puntos críticos y las desviaciones existentes e inmediatamente buscar los correctivos necesarios.

Lo que se pretende obtener con este trabajo es un patrón de medida con qué comparar los resultados obtenidos de las operaciones de las empresas.

## **1.2. Descripción del documento**

El desarrollo de este trabajo se realizó de la siguiente forma:

CAPÍTULO II. En este capítulo se presenta el Planteamiento de la Propuesta del Trabajo, la información técnica básica, la descripción de problema, las preguntas que nos ayudaron a determinar lo que verdaderamente se quiere realizar en este trabajo, así como los objetivos generales y específicos.

CAPÍTULO III. En este capítulo se abordó el Marco Teórico, este se dividirá en dos secciones: la sección 3.1 está dedicada a lo que son definiciones y conceptos de la temática planteada y la sección 3.2 está dedicada al estado del arte.

CAPÍTULO IV. Este capítulo explica la Metodología que se utilizó para el desarrollo del trabajo, detalla cada uno de los pasos que se cumple.

CAPÍTULO V. Este capítulo abordó lo concerniente al Análisis y Presentación de los Resultados obtenidos en el trabajo realizado, así como también se presenta las conclusiones y recomendaciones derivadas durante el desarrollo del trabajo.

## Capítulo 2

# Planteamiento de la Propuesta de Trabajo

La industria florícola es una de las pocas actividades agrícolas que ha roto los esquemas comunes de comercialización de productos; por lo general una actividad agrícola de exportación, siempre estaba compuesta por banano, cacao, café, entre otros; pero en los últimos 15 años, la flores han alcanzado volúmenes altos de producción en el Ecuador. (Expoflores, 2015)

La mayoría de estas empresas 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 crecer considerablemente y que estaría dentro de los cinco productos más importantes del PIB.

En el desarrollo de este trabajo, lo que se propone es la implementación de un sistema integral de indicadores de gestión que con la ayuda del benchmarking desarrolle un patrón de medida que servirá de herramienta gerencial para la toma de decisiones, que beneficiará a cada una de las empresas y por ende la gestión de los directivos.

Este sistema permitirá identificar espacios de mejora y tomar decisiones efectivas en los ámbitos Comercial, Costos y Gastos, Operaciones, Productividad y Talento Humano.

Proporcionará información importante como: alertas tempranas, tendencias, comportamiento productivo, relación entre el valor agregado y el costo laboral, es decir, facilitará la toma de decisiones y los correctivos necesarios del caso, para lograr reducir los desperdicios, agilizar los procesos y principalmente el incremento de la rentabilidad.

Empresas como el grupo florícola Ecuánros que es uno de los más exitosos del sector, frente a la aligerada competencia que cada día ofrece su producto con un valor agregado más importante, debe

buscar estrategias para mantener su posicionamiento en el mercado y afrontar las barreras que continuamente se encuentran en el camino, tales como incremento de aranceles, crisis en Rusia, guerras en países de Medio Oriente y otros.

## **2.1. Información técnica básica**

**Tema:** Desarrollo de un Sistema Integrado de Indicadores de Gestión para medir y comparar el nivel de desempeño de las empresas del Grupo Florícola Ecuánros S.A.

**Tipo de trabajo:** Tesis

**Clasificación técnica del trabajo:** Desarrollo

**Líneas de Investigación:** Innovación y Desarrollo

**Principal:** Gerencia, Planificación, Organización, Dirección y Control de Empresas

## **2.2. Descripción del problema**

La excelente rentabilidad que han generado estas empresas en los últimos cinco años, ha ocasionado que los directivos descuiden una parte importante de la gestión administrativa como es la medición del desempeño de las operaciones.

En un estudio de benchmarking realizado en las empresas del grupo florícola Ecuánros, se descubrió que a pesar que cada una de estas se dedica a la misma actividad económica que es producción y exportación de rosas, los gastos en las operaciones son diferentes.

Este problema surge por la inexistencia de un sistema de indicadores de gestión que a mediano plazo causa pérdida de efectividad en las operaciones, ya que dificulta la identificación de oportunidades de mejora, así como la adecuada asignación de recursos.

## **2.3. Preguntas básicas**

### **¿Por qué se origina?**

Por la inexistencia de un Sistema de Indicadores de Gestión

### **¿Dónde se origina?**

En las empresas del Grupo Florícola Ecuatorianos

## **2.4. Formulación de meta**

Desarrollar un Sistema Integral de Indicadores de Gestión para medir y comparar el nivel de desempeño de las empresas del grupo florícola Ecuatorianos.

## **2.5. Objetivos**

### **2.5.1. Objetivo General.**

Desarrollar un Sistema Integral de Indicadores de Gestión para medir y comparar el nivel de desempeño de las empresas del Grupo florícola Ecuatorianos

### **2.5.2. Objetivos Específicos.**

- Realizar un diagnóstico de las empresas e identificar las áreas críticas donde existen desviaciones.
- Analizar los indicadores que miden el comportamiento y desempeño de los procesos productivos y administrativos, y evaluar cuáles de estos son los más aptos para el control.
- Construir los indicadores adecuados de acuerdo al nivel funcional de las empresas del grupo y obtener un patrón de medida que servirá para estructurar el sistema integral.

## **2.6. Delimitación funcional**

### **¿Qué será capaz de hacer el producto final del proyecto de titulación?**

- Permitirá incrementar la rentabilidad de las empresas del grupo florícola Ecueros.
- Ayudará a promover la eficiencia de cada una de las empresas del grupo.
- Permitirá evaluar periódicamente el comportamiento de las actividades claves de la organización y la gestión general respecto a las metas y presupuestos establecidos
- Identificará los recursos necesarios para la consecución de los objetivos marcados, para evitar los excesos y desperdicios.
- Identificará problemas en los procesos y oportunidades de mejora.

### **¿Qué no será capaz de hacer el producto final del proyecto de titulación?**

- No servirá de ayuda para la elaboración de un manual de funciones
- No permitirá realizar una reingeniería en la estructura organizacional
- No ayudará a fidelizar a los clientes

## Capítulo 3

# Marco Teórico

### 3.1. Definiciones y conceptos

#### 3.1.1. Planificación Estratégica

La Planificación Estratégica es el proceso por el cual los dirigentes ordenan sus objetivos y sus acciones en el tiempo. De hecho el concepto de estrategia y el de planeación están ligados indisolublemente, pues tanto el uno como el otro designan una secuencia de acciones ordenadas en el tiempo, de tal forma que se pueda alcanzar uno o varios objetivos. (Sallenave, 2002)

Según este autor, la Planificación Estratégica se establece a tres niveles:

- **Nivel de la empresa total.**- Responde a las preguntas sobre el presente y el futuro de la empresa: ¿Dónde invertir los recursos actuales de la empresa?, ¿Cómo asegurar la supervivencia, el crecimiento y las utilidades de la empresa?
- **Nivel de división.**- Una vez que se ha decidido cuales actividades debe la empresa invertir sus recursos, conviene determinar cómo se logrará el éxito en los sectores escogidos, es decir determinar cuáles son las condiciones para alcanzar el éxito en ese sector.
- **Nivel funcional.**- En este nivel se encuentran los responsables de llevar a cabo la planificación estratégica elaborada, corresponde al nivel crítico.

Para muchas organizaciones, la planificación estratégica se hace en base a las decisiones a tomar en el siguiente año, o a los siguientes tres a cinco años.

Los principales componentes de la planificación estratégica son: misión, visión, valores, estrategias.

### **3.1.1.1. Visión**

La visión de la empresa constituye el conjunto de representaciones tanto efectivas como racionales, que un individuo o un grupo de individuos asocian a una empresa como resultado de las experiencias, creencias, actitudes, sentimientos e informaciones de dicho grupo de individuos, como reflejo de la cultura de la organización en las percepciones del entorno. (Yates, 2008)

Pasos para crear una visión:

- 1.- ¿Dónde estamos?
- 2.- ¿Cómo hemos llegado hasta aquí?
- 3.- ¿Cómo vemos nuestra organización a largo plazo?
- 4.- ¿Qué nos puede facilitar y qué nos puede impedir una visión?
- 5.- ¿Cómo llevaremos esta visión a buen término?

### **3.1.1.2. Misión**

La misión de una organización es una frase concisa con un enfoque interno de la razón de la existencia de la organización, su propósito básico hacia el que apuntan sus actividades, y los valores que guían las actividades de sus empleados. Describe las metas de mediano y largo plazo. La misión está vinculada con los valores centrales. También describe como competir y generar valor al cliente. (Ruiz, Guzmán, & De la Rosa, 2007)

Las principales diferencias entre misión y visión son:

- La misión mira hacia “adentro” mientras que la visión lo hace hacia “afuera”
- La misión se orienta al muy largo plazo, mientras que la visión lo hace en el mediano a largo plazo.

Preguntas para la declaración de la misión:

¿Quiénes son los clientes de la empresa?

¿Cuáles son los principales productos o servicios de la empresa?

¿Dónde compete la empresa?

¿Es la tecnología un interés primordial de la empresa?

¿Trata la empresa de alcanzar objetos económicos?

¿Cuáles son las opiniones, valores, aspiraciones y preferencias filosóficas de la empresa?

¿Cuál es la principal ventaja competitiva de la empresa?

¿Hay preocupación de la empresa por temas sociales, comunitarios y ambientales?

¿Se considera al recurso humano como un activo valioso de la empresa?

### **3.1.1.3. Valores corporativos**

Los valores corporativos definen el carácter de una empresa y describen aquello que la empresa representa, por lo tanto, suelen estar definidos como parte del conjunto de proposiciones que constituyen la entidad corporativa de la misma.

La filosofía empresarial establece las reglas de conducta por las que debe regirse la organización. Traduce los valores corporativos de la empresa a descripciones más concretas de cómo aplicar valores corporativos en la gestión de la organización.

La identidad corporativa de una empresa debe entenderse como el conjunto de características que permiten diferenciarla de otras organizaciones.

Responde a la pregunta de ¿quiénes somos?

La respuesta a esta pregunta se encuentra en las declaraciones de la misión y de la visión de la sociedad y también en sus valores corporativos, porque lo que hacemos, en qué negocios y cómo lo hacemos, define quienes somos. (Martínez Pedrós & Milla Gutiérrez, 2012)

#### 3.1.1.4. Análisis Externo e Interno (Análisis FODA)

**Análisis Externo.-** También conocido como análisis del entorno, consiste en la identificación y evaluación de acontecimientos, cambios y tendencias que suceden en el entorno de una empresa y que están más allá de su control.

Realizar un análisis externo tiene como objetivo detectar oportunidades que podrían beneficiar a la empresa, y amenazas que podrían perjudicarla, y así formular estrategias que le permitan aprovechar las oportunidades, y estrategias que le permitan eludir las amenazas o, en todo caso, reducir sus efectos.

El análisis externo se suele realizar junto con el análisis interno al momento de realizar la planeación estratégica de una empresa; sin embargo, debido a los constantes cambios a los que hoy en día se exponen las empresas, para estas se mantengan competitivas, deberían realizar esta tarea permanentemente. (K., 2012)

Estas fuerzas que afectan al entorno de una empresa son:

- Económicas:
- Sociales, culturales, demográficas y ambientales
- Políticas, gubernamentales y legales
- Tecnológicas
- Acción directa

**Fuerzas internas.-** El análisis interno permite identificar con exactitud las fortalezas y debilidades de la organización. Este análisis comprende la identificación de la cantidad y calidad de recursos disponibles para la organización.

Los factores internos se pueden identificar de varias maneras, entre ellas la medición del desempeño y realizar la comparación con periodos anteriores y promedios de la industria. El proceso de identificar las fortalezas y las debilidades de la organización en las áreas funcionales de un negocio es una actividad vital de la administración estratégica. Las organizaciones luchan por seguir estrategias que aprovechen las fuerzas y fortalezcan las debilidades internas.

La revisión y reflexión de todo lo que está dentro de las fronteras de la organización, debe cubrir:

<b>Niveles:</b>	Estratégico, Táctico, Operativo
<b>Funciones:</b>	Comercial, Producción, Finanzas, Recursos Humanos
<b>Procesos:</b>	Liderazgo, Motivación, Conflictos, Toma de decisiones, Comunicación
<b>Sistemas:</b>	Información, Incentivos, Control de gestión, Remuneraciones

### 3.1.1.5. Objetivos estratégicos

El objetivo definido sin fundamento en un diagnóstico no se puede llamar estratégico.

El marco estratégico toma valor práctico cuando se traduce en objetivos cuyos resultados son mensurables, alcanzables y que pueden establecerse en el tiempo. Los objetivos deben ser comprensibles para evitar errores en las acciones. Los objetivos permiten que las partes interesadas comprendan su papel, tanto en el presente como en el futuro de la organización. Los objetivos deben ser desafiantes para que motiven e impulsen.

Las compañías cuyos directivos establecen objetivos para cada área de la empresa, son los candidatos principales a tener éxito en sus resultados.

Una ventaja de establecer claramente los objetivos y comunicarlos oportuna y precisamente es que permita la sinergia de esfuerzos y recursos en pro de su logro, esto a la vez implica que no se desperdiciará energía, tiempo y otros recursos.

La determinación de los objetivos debe considerar el valioso insumo de los dos procesos que le preceden: el marco estratégico y el diagnóstico. El marco estratégico conforma un alineamiento general que inspira y orienta los objetivos y las estrategias. El diagnóstico aporta la información de la situación actual. (Brenes, 2004)

### **3.1.1.6. Estrategias**

Estrategia es el conjunto de decisiones fijadas en un determinado contexto o plano, que proceden del proceso organizacional y que integra misión, objetivos y secuencia de acciones administrativas en un todo independiente.

Dentro del planteamiento de la Estrategia, se describe cómo se lograrán los objetivos generales de manera eficaz y correcta, es decir qué acciones de intervención ayudarán a la organización a cumplir con su misión y organizar para cada estrategia planes y presupuestos, tan detallados como sea necesario.

Debido a que las consecuencias de cualquier decisión tienen un efecto drástico y amplio, la administración a través de su función de planeación, debe buscar el mejor curso de acción posible y de cualquier forma estar preparada para cambiar, si la experiencia y la información nueva que se presenten, sugieren que es necesario el cambio en las acciones ya antes establecidas.

Las estrategias planteadas para lograr un objetivo (o los objetivos), deberán complementarse unas a otras.

El planteamiento de la Estrategia, viene a ser la respuesta a: ¿Cómo los vamos a lograr?  
(Ledo, 2005)

### **3.1.2. Dirección Estratégica**

La Dirección Estratégica trata de las metas y objetivos a largo plazo de la organización.

Desde un punto de vista más básico, la dirección estratégica define los propósitos que justifican la existencia y las operaciones de la empresa. Esta dirección normalmente se establece en una misión. Contrariamente a los objetivos y estrategias a más corto plazo, la misión es una parte duradera del proceso de planificación dentro de la organización.

Una dirección estratégica bien establecida supone una guía para los directivos y empleados que son los responsables, en gran medida, de llevarla a cabo. Al mismo tiempo ofrece una mayor

definición de la organización para los grupos de interés externos con los que interactúa. Puesto que la dirección estratégica es una parte importante de la organización interna. (Harrison & Caron, 2012)

#### **3.1.2.1. La Visión Estratégica**

Uno de los aspectos fundamentales y punto de partida que justifica las decisiones tomadas en el seno de la empresa es la existencia de una determinada visión estratégica del negocio. Una visión estratégica errónea en su concepción garantiza el fracaso a medio y largo plazo de la empresa. La visión estratégica de la organización afecta a cualquier otro aspecto de la empresa directa o indirectamente.

De todos los componentes de una empresa, organizativos, tecnológicos, culturales, etc., la visión es el elemento único y diferenciador con los de la competencia. No se debe confundir la planificación con la visión como aspecto clave de la dirección estratégica. Mientras que la visión se refiere a la percepción creativa de los destinos y direcciones estratégicas de la organización, la planificación se refiere a un proceso más o menos formal que justifica la búsqueda de una determinada posición competitiva. (Arjona, 1999)

#### **3.1.2.2. El Proceso de Dirección Estratégica**

El proceso de dirección estratégica consta de tres fases fundamentales: el análisis de estrategias, la formulación y la elección y la implementación de estrategias.

#### **3.1.3. Indicadores de Gestión**

Los indicadores de gestión, se entiende como la expresión cuantitativa del comportamiento o del desempeño de toda una organización o una de sus partes: gerencia, departamento, unidad o persona cuya magnitud al ser comparada con algún nivel de referencia, puede señalar una desviación sobre la cual se tomarán acciones correctivas o preventivas según el caso. Son un subconjunto de los indicadores, porque sus mediciones están relacionadas con el modo en que los servicios o productos son generados por la institución. El valor del indicador es el resultado de la medición del indicador y constituye un valor de comparación, referido a su meta asociada. (Paredes, 2009)

### **3.1.3.1. Importancia de los indicadores**

Todas las actividades pueden medirse con parámetros que enfocados a la toma de decisiones son señales para monitorear la gestión, así se asegura que las actividades vayan en el sentido correcto y permitan evaluar los resultados de una gestión frente a sus objetivos, metas y responsabilidades. Estas señales son conocidas como indicadores de gestión.

Para trabajar con los indicadores debe establecerse todo un sistema que vaya desde la correcta comprensión del hecho o de las características hasta la toma de decisiones acertadas para mantener, mejorar e innovar el proceso del cual dan cuenta. (Castro, 2013)

### **3.1.3.2. Tipos de indicadores**

En el contexto de orientación hacia los procesos, un indicador puede ser de proceso o de resultados. En el primer caso, se pretende medir que sucede con las actividades, y en segundo se quiere medir las salidas del proceso.

**Indicadores de cumplimiento.-** Miden el nivel de desempeño de tareas o trabajos.

**Indicadores de evaluación.-** Ayudan a identificar fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora.

**Indicadores de eficiencia.-** Estos indicadores están relacionados con las razones que indican los recursos invertidos en la consecución de tareas o trabajos.

**Indicadores de eficacia.-** Indican la capacidad o acierto en la consecución de tareas o trabajos.

**Indicadores de gestión.-** Están relacionados con las razones que permiten administrar realmente un proceso.

Los indicadores de eficiencia miden el nivel de ejecución del proceso, se concentran en el cómo se hicieron las cosas y miden el rendimiento de los recursos utilizados por un proceso. Tienen que ver con la productividad. (Asoc. Española para la Calidad, 2013)

### **3.1.3.3. Eficiencia, efectividad y eficacia de los indicadores.**

En la evaluación del desempeño, se utilizan comúnmente tres criterios, los cuales están muy relacionados con la calidad y la productividad: eficiencia, efectividad y eficacia. Sin embargo, a veces, se les mal interpreta, se mal utiliza o se consideran sinónimos.

La eficiencia se le utiliza para dar cuenta del uso de los recursos o cumplimiento de actividades con dos acepciones: la primera como relación entre la cantidad de recursos utilizados y la cantidad de recursos que se había estimado o programado utilizar.

La efectividad se vincula con la productividad a través de impactar en el logro de mayores y mejores productos, sin embargo, adolece de la noción de uso de recursos.

La eficacia valora el impacto de lo que se hace, del producto o servicio que se presta. No basta con producir con 100% de efectividad el bien o servicio que se planifica tanto en calidad como en cantidad, sino que es necesario que el mismo sea el adecuado, aquel que logrará realmente satisfacer al cliente o impactar a nuestro mercado. (D'Elía, 2011)

### **3.1.3.4. Objetivos de un sistema de indicadores de gestión**

Es importante distinguir entre el sistema de indicadores y el sistema de medidas o datos de la empresa.

El propósito de ambos sistemas es totalmente distinto. El objetivo del sistema de datos es el control de todas las operaciones de la empresa. Este sistema está constituido por miles de datos.

En cambio, el objetivo del sistema de indicadores es la mejora de los procesos, actividades y recursos críticos para alcanzar los objetivos de la empresa, aquellos que permitirán tener ventajas competitivas en el mercado.

Actualmente los gerentes de la mayoría de las organizaciones utilizan indicadores que les ayudan a evaluar la situación de su empresa y tomar las decisiones apropiadas. Una barrera a la que se

enfrentan estas empresas es la limitada utilidad y amplitud de los métodos actuales para diseñar, seleccionar y utilizar eficientemente un sistema de indicadores.

Un sistema de indicadores en cualquier organización busca mejoras en:

- Satisfacción de clientes y posicionamiento en el mercado
- Productividad
- Velocidad y flexibilidad frente a los cambios del entorno
- Calidad de producto
- Reducción de costos
- Rentabilidad financiera

Hay que tomar en cuenta que los indicadores que no están bien desarrollados, tiene impacto en el resultados porque no son los esperados. (Heredia Alvaro, 2000)

### **3.1.3.5. Propósitos y beneficios de los indicadores de gestión**

Podría decirse que el objetivo de los sistemas de medición es aportar a la empresa un camino correcto para que ésta logre cumplir con las metas establecidas. Todo sistema de medición debe satisfacer los siguientes objetivos:

- Comunicar la estrategia.
- Comunicar las metas.
- Identificar problemas y oportunidades.
- Diagnosticar problemas.
- Entender procesos.
- Definir responsabilidades.
- Mejorar el control de la empresa.
- Identificar iniciativas y acciones necesarias.
- Medir comportamientos.
- Facilitar la delegación en las personas.
- Integrar la compensación con la actuación

La razón de ser de un sistema de medición es entonces: comunicar, entender, orientar y compensar la ejecución de las estrategias, acciones y resultados de la empresa.

Los procesos que comúnmente integran un sistema de medición son:

Planificación, presupuesto (asignación de recursos), información, seguimiento (control), evaluación y compensación.

Un tipo importante de problemas que abordan los sistemas de medición pueden llamarse limitaciones personales: Las personas no siempre entienden lo que se espera de ellas, pueden carecer de algunas habilidades requeridas, de capacitación o de información. Por otro lado algunos individuos deciden no desempeñar bien lo que se les encarga porque sus objetivos individuales y los de la organización pueden no coincidir perfectamente. Hay una incongruencia de objetivos.

Un buen sistema de gestión debe estimular la acción, marcar las variaciones significativas respecto al plan original y resaltándolas a las empresas que pueden corregirlas. (Valda J., 2012)

### **3.1.3.6. Metodología para construcción de indicadores**

Una propuesta de trabajo requiere del establecimiento de una metodología que ayude a sistematizar el trabajo y que aporte los puntos clave para desarrollar con éxito los objetivos que se persiguen. Asimismo, el procedimiento debe alcanzar el máximo consenso entre todos los miembros de la organización y la terminología utilizada debe ser comprensible y aceptada por dicho conjunto.

Para la formulación de los indicadores se debe tomar en cuenta las siguientes preguntas:

- 1.- ¿Qué se hace?
- 2.- ¿Qué se desea medir?
- 3.- ¿Quién utilizará la información?
- 4.- ¿Cada cuánto tiempo?
- 5.- ¿Con qué o quién se compara?

Finalmente, deben establecerse referentes respecto a su estructura, proceso o resultado, que pueden ser tanto internos a la organización, como externos a la misma y que servirán para efectuar comparaciones. (Valda, 2012)

### **3.1.3.7. Alcance de los indicadores de gestión**

Para que los directivos y los administradores de las distintas áreas de la empresa, puedan tomar decisiones, es necesario identificar los indicadores claves.

El sistema de gestión está compuesto por los puntos de información y control, que permitan en forma visible, identificar donde están las desviaciones y concentrar así la atención de todos los responsables en la toma de decisiones.

Un indicador de gestión, es una expresión cualitativa del comportamiento o desempeño de una o varias variables, cuya magnitud cuantificada al ser comparada con un nivel de referencia, puede señalar una desviación igual, por encima (normalmente positiva) o por debajo (normalmente negativa). Cuando la desviación es igual o por encima (normalmente positiva) se debe analizar para establecer que parámetros tuvieron un comportamiento aceptable que permitió el valor del indicador, si la desviación está por debajo (normalmente negativa), se deben tomar acciones correctivas o preventivas según el caso.

Lo ideal es que los indicadores sean desarrollados por el nivel superior, en conjunto con el nivel funcional y operativo para definir los indicadores claves e importantes en cada una de ellas. Posteriormente, se analizarán las limitaciones que tiene la organización para obtener la información y como consecuencia, se deben desarrollar proyectos para mejorar la confiabilidad y la exactitud de la información que requiere el sistema de indicadores. (Salguero, 2006)

### **3.1.3.8. Características de los indicadores de gestión.**

Los indicadores son sistemas de elementos cuantificables o relaciones numéricas para medir ciertos aspectos de los inputs de las organizaciones, de esta manera se generan algunas características que deben reunir los indicadores:

- Debe ser capaz de explicar el éxito o el fracaso de una organización
- Su impacto debe ser lo suficientemente significativo en la cuenta de resultados
- Debe representar los cambios del entorno
- Debe originar acciones inmediatas cuando se produzca un cambio
- Debe ser medible y cuantificable de forma directa o indirecta

(Soldevila García & Roca Batllori, 2014)

### **3.1.3.9. Benchmarking de Indicadores.**

El Benchmarking no es un asunto fácil. Previamente se deberían tomar en cuenta muchos aspectos. Para lograr el propósito que se busca, es preciso la vigilancia del entorno que permita observar si, en algún otro lugar, alguien utiliza prácticas y procedimientos con unos resultados que pudieran ser considerados como excelentes y si su forma de proceder pudiera conducir a una mayor eficacia en la propia organización.

Empezar la fase de Benchmarking de un programa de mejora de proceso no es un paso que se debe tomar a la ligera. El Benchmarking es un proceso en marcha que requiere modernización constante, donde los compromisos monetarios y de tiempo son significativos. Además, es necesario analizar cuidadosamente los propios procesos antes de ponerse en contacto con otras empresas.

Entre los indicadores de éxito en un proceso de Benchmarking, a continuación se enumeran los que se consideran de mayor importancia:

- Un compromiso activo al Benchmarking por parte de la dirección.
- La existencia de objetivos sobre el proyecto de Benchmarking definidos y expresados claramente.
- Un entendimiento claro y extenso de la forma de trabajo propia, entendido como la base para comparar con las mejores prácticas de la industria.
- Voluntad para modificar y adaptarse a través de los descubrimientos de Benchmarking.
- Darse cuenta de que la competencia cambia y que es necesario anticiparse.
- Voluntad para compartir las informaciones
- Enfocar el Benchmarking primero a los procesos óptimos en la industria y luego aplicarlos.
- Un grupo de principales empresas y su reconocimiento como líderes por su mejor funcionamiento.
- Apoyo al proceso de Benchmarking
- Apertura a ideas nuevas con creatividad y a la aplicación de innovaciones a los procesos actuales.
- Conclusiones justificadas por datos recogidos durante el proyecto

- Un esfuerzo continuo de Benchmarking
- La institucionalidad del Benchmarking

### **3.1.4. Cuadro de Mando Integral**

El Cuadro de Mando Integral proporciona a los directivos el equipo de instrumentos que necesitan para navegar hacia un éxito competitivo futuro. Hoy en día, las organizaciones compiten en entornos complejos y, por lo tanto, es vital que tengan una exacta comprensión de sus objetivos y de los métodos que han de utilizar para alcanzarlos.

El Cuadro de Mando Integral 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. El CMI pone énfasis en la consecución de objetivos financieros, pero también incluye los inductores de actuación de esos objetivos financieros. (Kaplan & Norton, 2009)

#### **3.1.4.1. El Cuadro de Mando Integral como sistema de gestión**

Muchas empresas ya disponen de sistemas de medición de la actuación que incorporan indicadores financieros y no financieros. Algunas empresas utilizan indicadores no financieros para mejoras locales, en sus operaciones de cara al cliente y de línea más importante. Los directivos de más categoría utilizan indicadores financieros totales, como si estas medidas pudieran resumir de forma adecuada los resultados de operaciones realizadas para sus empleados de nivel medio e inferior.

El CMI pone énfasis en que los indicadores financieros y no financieros deben formar parte de 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.

El CMI debe transformar el objetivo y la estrategia de una unidad de negocio en objetivos e indicadores tangibles. Las empresas innovadoras utilizan el CMI como un sistema de gestión estratégica, para gestionar su estrategia a largo plazo.

El proceso del CMI empieza cuando el equipo de alta dirección se pone a trabajar para traducir la estrategia de su unidad de negocio en unos objetivos estratégicos específicos.

### **3.1.4.2. Las perspectivas del Cuadro de Mando Integral**

El Cuadro de Mando Integral transforma la misión y la estrategia en cuatro perspectivas diferentes: finanzas, clientes, procesos internos y formación y crecimiento. El CMI proporciona un marco, una estructura y un lenguaje para comunicar la misión y la estrategia; utiliza las mediciones para informar a los empleados sobre los causantes del éxito actual y futuro. (Kaplan & Norton , 1996)

#### **Perspectiva Financiera**

Las medidas de actuación financiera indican si la estrategia de una empresa, su puesta en práctica y ejecución, contribuyen a la mejora del mínimo aceptable. Los objetivos financieros acostumbran a relacionarse con la rentabilidad, medida.

#### **Perspectiva del cliente**

En esta perspectiva, los directivos identifican los segmentos de clientes y de mercado, en los que competirá la unidad del negocio en esos segmentos seleccionados. Esta perspectiva acostumbra a incluir varias medidas fundamentales o genéricas de los resultados satisfactorios, que resultan de una estrategia bien formulada y bien implantada. (Valencia, 2014)

#### **Perspectiva del proceso interno**

En esta perspectiva del proceso interno, los ejecutivos identifican los procesos críticos internos en los que la organización debe ser excelente. Estos procesos permiten a la unidad de negocio:

Entregar las propuestas de valor que atraerán y retendrán a los clientes de los segmentos de mercado seleccionados.

Satisfacer las expectativas de excelentes rendimientos financieros de los accionistas.

#### **Perspectiva de formación y crecimiento**

Esta perspectiva identifica la infraestructura que la empresa debe construir para crear una mejora y crecimiento a largo plazo.

Una organización se forma y crece con la ayuda de tres fuentes principales: el talento humano, los sistemas y los procedimientos. Las tres perspectivas anteriores indican considerables vacíos entre

las capacidades existentes de las personas, los sistemas y los procedimientos; al mismo tendrán que demostrar a través del tiempo que será necesario para alcanzar una acción que represente un gran adelanto.

### **3.1.4.3. Los objetivos estratégicos del CMI**

Los objetivos estratégicos se utilizan para hacer operativa la declaración de la misión, es decir, ayudan a proporcionar dirección a cómo la organización puede cumplir o trasladarse hacia los objetivos más altos de la jerarquía de metas, la visión y la misión.

Establecer objetivos requiere un criterio para medir el cumplimiento de los objetivos. Si un objetivo pierde especificidad o mensurabilidad, no es útil, simplemente porque no hay manera de determinar si está ayuda a la organización a avanzar a la misión y visión organizativa. (Martínez Pedrós & Milla Gutiérrez, 2012)

Para que los objetivos tenga sentido deben tener criterios relacionados con:

- Mesurables: Progreso hacia el cumplimiento del objetivo
- Específicos: Esto proporciona un claro mensaje en cuanto a qué necesita ser realizado.
- Realistas: Debe ser un objetivo alcanzable
- Oportuno: Requiere tener un plazo de tiempo para el cumplimiento.

### **3.1.4.4. Los indicadores y las metas del CMI**

Los indicadores del CMI son reglas de cálculo o indicadores de gestión que sirven para medir y valorar el cumplimiento de los objetivos estratégicos. Su selección y definición es una cuestión muy importante ya que son los que provocarán que la organización se mueva en la dirección correcta o no.

Para la selección de indicadores se debe tomar que sean:

- Cuantificables
- Dinámicos
- Representativos numéricamente
- Estar equilibrados

- Asequibles
- Superior a su coste
- Miden hechos actuales no pasados
- Miden hechos actuales no futuros
- Miden solo parte de la información
- Deben tener un marco de referencia

La meta es el valor objetivo que se desea obtener para un indicador en un periodo de tiempo determinado. Las metas deben ser retadoras pero realizables y deben establecerse con la periodicidad adecuada, para poder corregir desviaciones antes de que sea demasiado tarde.

El proceso de fijación de metas tiene una importancia capital, porque es el momento en que los responsables asumen compromisos importantes de cara al futuro.

(cajAstur, 2010)

#### **3.1.4.5. Las iniciativas y proyectos del CMI**

Para determinar las iniciativas que son los programas de acción claves que se llevaran a cabo con el objetivo de lograr las metas fijadas, se aconseja seguir las siguientes etapas:

**Fijar las iniciativas propuestas y actuales.** Las iniciativas propuestas son el fruto del desarrollo del Cuadro de Mando Integral y las actuales son las que poseen carácter estratégico.

**Concepto de proyectos estratégicos.** Para realizar esta etapa se toma aquellas iniciativas de la primera fase que poseen objetivos semejantes. De los proyectos estratégicos se decide cuales realizar en función del grado de incidencia que tienen sobre la estrategia el rendimiento esperado de cada uno, tiempo del proyecto, recursos, costes e implicaciones con otros proyectos estratégicos.

Cuando se definen los proyectos estratégicos formados por varias iniciativas cada uno, lo usual es que no solo se definan uno sino que se definan un cierto número de iniciativas por lo que se debe ordenarlas según su importancia. (Isotools Excellence, 2014)

#### **3.1.4.6. Comunicar y vincular los objetivos y los indicadores estratégicos.**

La comunicación de los objetivos e indicadores se realizan a través de boletines, anuncios, videos, tecnologías de la información y comunicación, etc. lo que sirve para comunicar a los empleados los objetivos que deben alcanzarse para el éxito de la organización, así mismo los altos directivos establecen objetivos para los indicadores, para un período de entre dos y tres años, que si se alcanzan transformarían la empresa. El proceso de planificación y gestión de objetivos permite a la empresa: cuantificar los resultados a largo plazo, identificar los mecanismos y recursos necesarios para alcanzar los resultados y establecer metas a corto plazo para los indicadores financieros y no financieros. (Muñoz T. & De la Cuesta G., 2010)

#### **3.1.4.7. Feedback y aprendizaje estratégico.**

Muchas empresas aún mantienen los sistemas jerárquicos de planificación y control diseñados para la competitividad de la era industrial. La estrategia se determina en lo más alto, cuando la alta dirección establece los objetivos a largo plazo, las políticas y la utilización de los recursos.

Los ejecutivos y los directivos utilizan un sistema de control de gestión para monitorizar la adquisición y uso de los recursos de acuerdo con el plan estratégico.

Y aún más abajo en la organización, los sistemas de control operativo monitorizan la actuación a corto plazo de procesos operativos específicos y de empleados de primera línea.

Este enfoque jerárquico de la formulación e implantación de estrategia funciona bien cuando la alta dirección tiene una visión clara del destino de la organización y de las acciones que deben tomarse para alcanzar ese destino.

Las desviaciones de los resultados previstos no hacen que la gente se pregunte si los resultados previstos son los resultados deseables.

Los altos directivos necesitan feedback sobre estrategias más complicadas y con entornos competitivos más turbulentos.

La estrategia planeada, aunque se haya iniciado con la mejor de las intenciones y con la mejor información disponible, puede que ya no sea apropiada o válida para las condiciones actuales. (Gonzalez, 2013)

### **3.1.5. Nivel del desempeño empresarial**

Los indicadores proporcionan información que debe ser analizada e interpretada con el fin de conocer el comportamiento de la empresa durante su operación de manera que se le pueda gestionar más eficientemente.

Todo administrador debe tener en mente siempre las siguientes interrogantes:

¿Administro bien mi compañía?

¿Cómo se compara mi empresa con las otras?

Estas preguntas pueden ser contestadas si se aplica la técnica de análisis por indicadores la cual refiere el estudio de las tendencias y las relaciones de las causas efectos entre los elementos que forman la estructura operativa de la empresa.

El análisis por indicadores de ninguna manera pretende suplir a la evaluación por criterio y buen juicio; sin embargo, es una herramienta muy útil que sirve al administrador como base para la toma de decisiones y para auxiliarlo en muchas de las que toma en forma intuitiva por carecer de ésta información. El objetivo del análisis por indicadores es simplificar y reducir los datos que examinan en términos más comprensibles para estar en posibilidad de interpretarlos y hacerlos significativos.

Los indicadores se estructuran a efecto de ayudar a los ejecutivos de empresa a evaluar el desempeño de las operaciones, así como el facilitar la identificación de puntos de evolución competitiva. La importancia de los indicadores radica en la conversión de unidades de actividad, como lo son unidades de tiempo, costo, energía, entre otras, a unidades de valor como lo son la productividad, calidad o eficiencia a través de razones o ratios (ordenes de magnitud). Bajo esta perspectiva, la medición del desempeño, bajo enfoques particulares, se simplifica, ya que muchas veces es deseable la creación de nuevas razones o ratios que complementen el esquema de evaluación y control del desempeño empresarial.

Una de las condiciones más difíciles para un administrador es la definición de los elementos que permitirán la medición y seguimiento de las acciones planeadas en la planeación y concepción de la estrategia empresarial.

No cabe duda que la definición de los indicadores se expone como un verdadero dilema, ya que es a través de ellos como una empresa debe evaluar el grado de cumplimiento de las acciones y poder establecer oportunamente los momentos en que se deben de realizar ajustes a los planes de acción o dar origen a una planeación contingente. (Sánchez Arrijoja & Alvarado, 2011)

### **3.1.5.1. Dimensiones del desempeño.**

**Desempeño competitivo.-** El éxito de una estrategia competitiva se ha medido mediante el uso de dos indicadores de gestión, que sin lugar a dudas están fuertemente relacionados: la participación en el mercado y la rentabilidad. Hoy en día cada vez se usan más otras medidas de desempeño, como son la satisfacción y la lealtad del cliente, puesto que directamente reflejan la respuesta del cliente a las ventajas de posición y son indicativas de cambios en la participación en el mercado y en la rentabilidad.

- La Participación del Mercado ha sido la manera de distinguir, en proporción a su volumen de ventas, a los jugadores exitosos de los perdedores. En alguna época la participación del mercado vista como la causa de las utilidades debido a las diferencias en las economías de escala y en las curvas de experiencia. La equivocación está en convertir a un indicador de resultados de gestiones anteriores en un pronosticador de ventajas futuras.
- La rentabilidad es la recompensa que se recibe de las ventajas competitivas del pasado y que se puede utilizar para mantener o reforzar las ventajas competitivas del futuro. Pero como la rentabilidad es el resultado de acciones que se ha tomado a lo largo de diferentes períodos de tiempo, no puede considerarse como el fiel reflejo de las ventajas actuales. A veces se contemplan empresas que muestran utilidades por encima del promedio de su industria, a costa de cortar las inversiones en las fuentes de ventajas futuras; o empresas que sacrifican utilidades durante un período de tiempo y reducen precios para obtener mayor participación en el mercado. (Ayala Ruiz, 2015)

**Desempeño financiero.** Para evaluar la situación financiera de una empresa, los analistas necesitan “revisar” diferentes aspectos de su salud financiera. Una de las herramientas que utilizan durante esta revisión es la razón financiera o índice.

Se calculan las razones financieras porque así se obtiene un comparativo que puede ser más útil que las cifras sin procesar.

- Comparaciones internas.- El análisis de las razones financieras implica dos tipos de comparación: en primer lugar, el analista puede comparar una razón presente con razones pasadas y futuras para la misma empresa.
- Comparaciones externas.- Implica comparar las razones de la empresa con las de otras compañías parecidas o con promedios industriales en el mismo período.

(Van Home & Wachowics, 2002)

**Calidad en el servicio.** En función de la satisfacción de cada una de las necesidades apuntadas, existen tres tipos de calidad:

- Calidad requerida: nivel de cumplimiento de las especificaciones del servicio.
- Calidad esperada: satisfacción de los aspectos no especificados o implícitos.
- Calidad subyacente: relacionada con la satisfacción de las expectativas no explícitas que todo cliente tiene.

(Perez, 1994)

**Flexibilidad de adaptación en las actividades.** Las necesidades de adaptación pueden plantearse desde las dos partes. Desde el punto de vista de las personas, las demandas de flexibilidad más frecuentes son las de adaptación de la jornada laboral a sus necesidades vitales, como por ejemplo necesidades de tiempo para el estudio, personas que deben cuidar de su familia. Unas demandas de adaptación de las condiciones de trabajo que podrían incluir la posibilidad de dejar el empleo por un período de tiempo, con derecho de recuperarlo al final del período de permiso. Sin

embargo, estas demandas de flexibilidad laboral para satisfacer necesidades particulares de las personas que trabajan son escasamente consideradas, (Recio, 1997)

**Innovación.** La innovación en las organizaciones se ha convertido en una de las principales estrategias para lograr obtener ventajas competitivas y aumentar el rendimiento de las empresas.

La innovación ha sido entendida como la transformación del conocimiento que posee la empresa en nuevos productos y procesos, o bien como cambios significativos en los procesos y productos existentes para ser introducidos en el mercado.

La innovación ha sido considerada como uno de los elementos críticos más impactantes en el desempeño de las organizaciones y de los países. Una de las razones principales del efecto positivo de la innovación en el desempeño de las empresas, es que las compañías innovan con el objetivo de conseguir las ventajas derivadas de ser las primeras y así lograr un mejor desempeño. (Ruiz Jiménez & Fuentes Fuentes, 2014)

Aplicación de los recursos. La adecuada asignación de recursos es una de las claves para el éxito de las empresas. Muchas veces los gerentes al ver que la empresa está obteniendo una excelente rentabilidad no ponen atención en analizar si los recursos que se asignan para cada proceso es el correcto y recién cuando la empresa se encuentra en etapas de crisis por muchos factores internos y externos ahí se dan cuenta de los puntos críticos, sean estos: exceso de mano de obra, inventarios altos de materia prima, excesivos costos de empaque y embalaje, etc. etc.

Actualmente las empresas que quieren ser más competitivas lo primero que hacen es una reingeniería en la asignación de recursos humanos y materiales para las empresas, de eso depende la buena gestión de los gerentes.

Los gerentes deben tener claro que una buena gestión no depende solo de producir al máximo de la capacidad instalada de una empresa o vender el 99% de la producción, la buena gestión también significa utilizar estrictamente solo los recursos necesarios para las operaciones, evitando desperdicios y pérdida de los mismos.

## **3.2. Estado del Arte**

### **3.2.1. Importancia del Benchmarking de Indicadores de Gestión de una cadena de franquicias.**

En este trabajo, el autor hace un estudio de la posibilidad de utilizar un adecuado sistema de indicadores de gestión a la hora de gestionar una cadena de franquicias. No simplemente el trabajo consiste en el diseño de los indicadores y su cálculo, sino que también se llegó a establecer una fase donde se compare los indicadores y sus resultados. (Moro Prieto, 2000)

Este trabajo tiene relación con el presente que se desarrolla puesto que la propuesta es implementar indicadores de gestión en una cadena de franquicias, es decir, en algunas empresas, para esto se plantea diseñar un conjunto de indicadores que recojan información acerca de la situación de los diferentes establecimientos.

Estos indicadores tienen que ser combinados a fin de que se pueda comparar con cada uno de los locales para facilitar la labor de control y rediseño de estrategias. Esta comparación se la hará a través del benchmarking cuyo objetivo es determinar cuál de los locales o franquicias es el de mejores resultados y cuál genera problemas para enseguida tomar los correctivos.

### **3.2.2. Plan Estratégico Petroamazonas EP**

Es importante destacar la implementación de indicadores de gestión en una de las empresas más importantes del estado ecuatoriano (para llegar a establecer un Cuadro de Mando Integral, realizaron el plan estratégico de la empresa. (Petroamazonas EP, 2014 )

Los Indicadores de Gestión del Cuadro de Mando Integral de Petroamazonas EP se derivan de un plan estratégico anual (Producción, costos, gastos, inversiones) así como el presupuesto de actividades de inversiones y están alineados a los objetivos estratégicos y al mapa de procesos de Petroamazonas y revelan claramente el estado de la organización lo que le permite obtener una retroalimentación de la situación empresarial que permita un control táctico de las operaciones a corto plazo y ayudar a la toma de decisiones durante el período analizado, con sustentabilidad organizacional a largo plazo.

Petroamazonas implementó el Cuadro de Mando Integral como herramienta de medición y gestión interna con la finalidad de controlar y evaluar su gestión. Esta herramienta de gestión permite a Petroamazonas EP hacer seguimiento del cumplimiento de sus objetivos estratégicos a través de los indicadores basados en las 6 perspectivas: crecimiento, solvencia financiera, eficiencia, responsabilidad social, salud y marco legal.

Este trabajo se relaciona con el actual que se desarrolla puesto que en ambos casos se quiere llegar a tener un sistema de indicadores que evalúen la gestión de las empresas, así como midan el desempeño de las mismas y el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

### **3.2.3. Los Indicadores de Gestión como base de la medición del desempeño y la toma de decisiones.**

Este trabajo de investigación, tiene como objeto principal el reestructurar el modelo de medición actual sobre el crédito educativo dentro del IECE, como una herramienta de gestión eficaz que promueva el control, la acertada toma de decisiones y produzca un impacto positivo social. Este trabajo pretende mejorar la gestión operativa del crédito de esta entidad del estado. (Solano Andrade, 2010)

La inclusión de estos indicadores financieros y no financieros a una organización sirve para que las empresas apliquen para el mejoramiento de las operaciones hacia la satisfacción del cliente.

Este trabajo coincide con el presente que se desarrolla porque con la implementación de un sistema de indicadores se busca contribuir y obtener mejoras que apoyen a la medición de gestión y resultados de la práctica organizacional y por ende tendrá un impacto positivo en el mercado en la forma de gestionar indicadores.

### **3.2.4. Diseño metodológico de un sistema de indicadores para el seguimiento ambiental en zonas portuarias**

En el trabajo de tesis explica que los indicadores tienen el potencial de convertirse en herramientas importantes para la comunicación de información científica y técnica. Además pueden facilitar la difusión de esa información en acción. En este caso explica que en Colombia ya se desarrolló la metodología de construcción de indicadores que evalúen el estado sectorial de los

recursos, es decir, indicadores que midan el aprovechamiento de los recursos. (Quintana Hernandez, 2011)

El autor propone en este trabajo implementar un sistema de indicadores que es un esfuerzo para adecuar y afinar variables e indicadores que han sido validados en legislaciones nacionales e internacionales, mediante el cual se puede lograr una adecuada gestión del ambiente para un acertado crecimiento económico y ambiental.

Es muy importante relacionar con el trabajo de tesis que se desarrolla porque lo que se busca es identificar son los indicadores adecuados que sirvan de herramientas de gestión en las empresas, en este caso en las zonas portuarias de Colombia.

Este trabajo se desarrolló en base al contexto socio-ambiental de nueve puertos en Colombia, se inició en las operaciones de la actividad portuaria para realizar la evaluación ambiental, esto permitió que se desarrolle una metodología basada en tres pasos importantes: diagnóstico del monitoreo, evaluación ambiental y de riesgos, para llegar hasta la definición de indicadores.

En conclusión este trabajo de tesis también busca implementar un sistema de indicadores que monitoreen algunas sucursales, en este caso 9 zonas portuarias del país colombiano, de esta manera se podrá conocer el cumplimiento de los procesos portuarios y el desempeño de cada uno de estos para beneficio del país entero.

### **3.2.5. Desarrollo de un Modelo de Gestión administrativo para MYPIMES florícolas comunitarias.**

Este tema se relaciona con el presente trabajo de tesis por el tipo de empresas donde se aplica este proyecto, que son las empresas florícolas. (Armas, 2014)

Este estudio al sector florícola que hace la autora, corrobora de alguna manera con la situación actual de la floricultura en el Ecuador puesto que analizan al sector en general y a empresas pequeñas que sobresalen en el sector de Cotopaxi.

La identificación de problemas que tienen este sector hace pensar más aún en la necesidad de contar con una herramienta de evaluación y control de gestión de las empresas, cuya finalidad es medir el desempeño y en caso de tener resultados negativos, tomar decisiones acertadas para corregir inmediatamente y no terminar con el cierre de las actividades.

### **3.2.6. Estrategia para la implementación de un Cuadro de Mando Integral - Balance Scorecard en una empresa agrícola bananera.**

Al tratarse de una empresa agroindustrial como es una bananera, se asemeja a la industria florícola por el tipo de proceso que sigue el producto hasta llegar al consumidor final, esto es: siembra, cuidado de matas, producción, cosecha, postcosecha, empaque y embalaje.

Con el desarrollo de un sistema de indicadores en el grupo florícola, lo que se pretende también es que este sistema sirva para implementar en otro tipo de empresas agroindustriales como son: bananeras, cafetaleras, cacaoteras, brocoleras, palma africana, entre otras, es decir simplemente se pueda adaptar al tipo de industria y haga el mismo trabajo que en la floricultura esto es ser una herramienta gerencial que evalúe y controle el desempeño de las empresas.

El autor de este trabajo coincide con el presente proyecto porque plantea la implementación de indicadores mediante la metodología del Cuadro de Mando Integral ya que es un sistema de medición que contribuye a administrar mejor y crear valores a largo plazo, involucra al personal, administradores, ejecutivos y suministradores, complementa los indicadores financieros y no financieros, logra un balance en el que la organización, al mismo tiempo que alcanza resultados a corto plazo puede construir su futuro de forma exitosa al cumplir su misión y garantizar que todos los trabajadores mantengan un sentido de pertenencia. (Madrid Lalangui, 2013)

## Capítulo 4

# Metodología

### 4.1. Diagnóstico

Los datos para el diagnóstico se tomaron de los niveles Ejecutivos y Directivos de cada una de las cinco empresas del grupo florícola Ecuatorianos.

El Nivel Ejecutivo está conformado por el Gerente General, Gerente Financiero y Gerente Técnico, aquí se hizo un análisis de la información obtenida en estos cargos ejecutivos, a cerca de la importancia de contar con un sistema de indicadores de gestión, mismo que servirá como herramienta para el control y medición del desempeño de las empresas y más que todo que sirva como una herramienta de gestión gerencial.

El Nivel Directivo está conformado por Jefaturas departamentales, estos son: Jefe de Recursos Humanos, Jefe de Postcosecha, Jefe de Cultivo y Jefe de Ventas. Aquí se analizó qué tipo de indicadores están utilizando en cada una de sus áreas, si estos son los adecuados, y si lo revisan con su personal implicado directamente en los procesos productivos y administrativos.

Con este análisis de los niveles directivos y ejecutivos se realizó un diagnóstico de la situación actual de cada una de las empresas del grupo, de esta manera se logró determinar la propuesta a desarrollar con la finalidad de identificar los indicadores adecuados que formarán el sistema que se pretende implementar.

### 4.2. Método aplicado

#### 4.2.1. Enfoque Investigativo

El enfoque que se utilizó para el desarrollo de este trabajo fue el cuantitativo.

El enfoque cuantitativo utiliza la recolección y el análisis de datos para contestar preguntas de investigación y probar hipótesis establecidas previamente, y confía y en la medición numérica, el conteo, y en el uso de la estadística para intentar establecer con exactitud patrones en una población. (Gómez, 2006)

#### **4.2.2. Método de Investigación**

El método de investigación que se utilizó para el desarrollo de este trabajo es el método descriptivo, puesto que el propósito es describir la situación prevaleciente en el momento de realizar el estudio, es decir, busca describir las características del fenómeno o población.

#### **4.2.3. Técnicas e instrumentos de la Investigación**

##### **4.2.3.1. Técnicas de Investigación**

La técnica de investigación que se utilizó fue la encuesta. Para establecer el banco de preguntas se analizó el tema principal de este trabajo que son los indicadores de gestión.

La información recolectada a través de esta encuesta, permite cuantificar los resultados de manera que se pueda identificar la magnitud de los problemas que se vienen dando dentro de las empresas.

##### **4.2.3.2. Instrumentos de Investigación**

Para el desarrollo de este trabajo, el instrumento de investigación que se utilizó fue el cuestionario,

Las preguntas fueron dirigidas a las áreas directivas y ejecutivas de cada una de las empresas de este grupo florícola, cuya finalidad fue conocer la opinión de los encuestados frente al planteamiento de este proyecto que se está desarrollando, para beneficio profesional y organizacional.

#### **4.3. Materiales y herramientas**

Para el desarrollo de este sistema de indicadores se utilizó el software de hojas de cálculo Excel de Microsoft Office. Este software permitirá utilizar herramientas como:

- Tablas dinámicas

- Formato condicional
- Macros
- Agrupaciones
- Subtotales
- Gráficos estadísticos

#### 4.4. Población y muestra

Esta información se obtuvo de los niveles ejecutivos y directivos de cada una de las empresas del grupo,

**Tabla 1:** Población y muestra

EMPRESAS	EJECUTIVOS	DIRECTIVOS	TOTAL	TOTAL
ECUANROS 1	3	4	7	23%
ECUANROS 2	3	4	7	23%
ARCOFLOR	3	4	7	23%
GROWERFARMS	3	2	5	16%
TESSA ROSES	3	2	5	16%
<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>16</b>	<b>31</b>	<b>100%</b>
<b>%</b>	<b>48%</b>	<b>52%</b>	<b>100%</b>	

Fuente: Elaboración propia

#### 4.5. Análisis de resultados

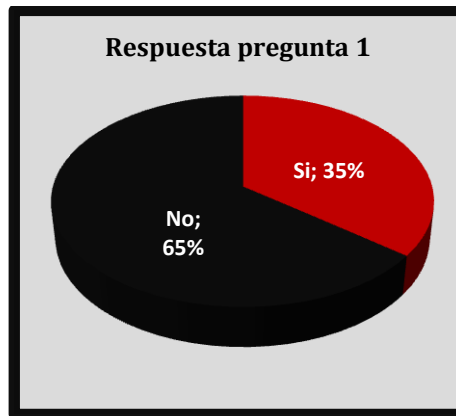
Para el diseño del cuestionario se tomaron en cuenta lo que se plantea y entender lo que verdaderamente se quiere realizar.

Las encuestas fueron diseñadas en un cuestionario de preguntas enfocadas a la parte fundamental de este estudio que son los indicadores de gestión.

El tiempo que se utilizó para realizar estas encuestas fueron de 3 días, uno por cada empresa, y como se indica en la población y muestra no son más de 7 personas encuestadas por empresa, lo que facilitó el cumplimiento de estas sin inconvenientes.

La tabulación de la información recopilada se detalla a continuación:

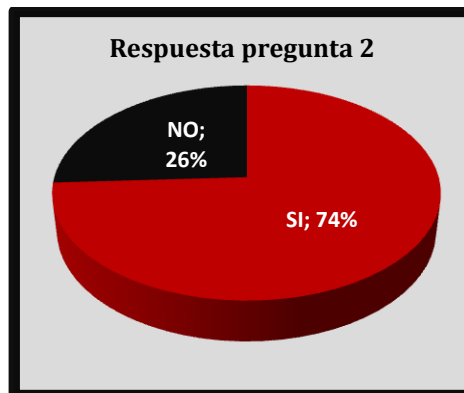
**Figura 1:** ¿Utiliza usted indicadores de gestión en sus funciones?



Fuente: Elaboración propia

Según las respuestas de los encuestados, claramente se puede analizar que la mayoría de personas no utilizan indicadores de gestión en sus funciones, el 65% no utilizan y el 35% si lo utiliza. Las razones son algunas, entre estas no han recibido una orden del nivel ejecutivo para trabajar con indicadores, y no se ha establecido qué tipo de indicadores se puede implementar.

**Figura 2:** ¿Ha detectado posibles indicadores de gestión aplicables a su actividad empresarial que le permitan ser más eficiente?



Fuente: Elaboración propia

El 74% de los encuestados dice que si han detectado indicadores que pueden ser utilizados en el desarrollo de sus actividades, pero que no lo han puesto en práctica por falta de coordinación con el nivel ejecutivo para que estos indicadores tengan mediciones parametrizadas.

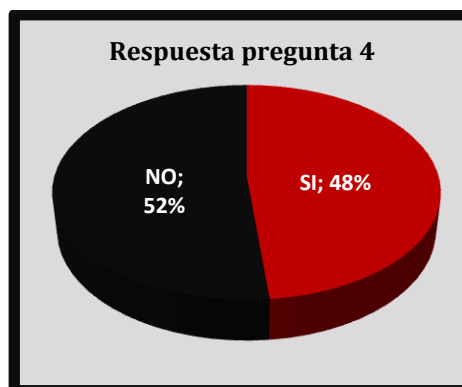
**Figura 3:** ¿Considera usted que es importante que las empresas cuenten con un sistema de indicadores de gestión?



Fuente: Elaboración propia

El 90% de los encuestados está de acuerdo con que se implemente un sistema de indicadores en las empresas, la opinión de los encuestados es que este sistema ayudaría a ser más competitivos entre las empresas del grupo y frente al sector floricultor ecuatoriano.

**Figura 4:** ¿Cree usted que el éxito de las empresas depende de la implementación de un sistema de indicadores de gestión?



Fuente: Elaboración propia

La respuesta a esta pregunta casi está dividida en partes iguales, sin embargo el 52% de los encuestados creen que el éxito de las empresas no precisamente se debe al uso de indicadores de gestión, sino a la buena gestión de los directivos.

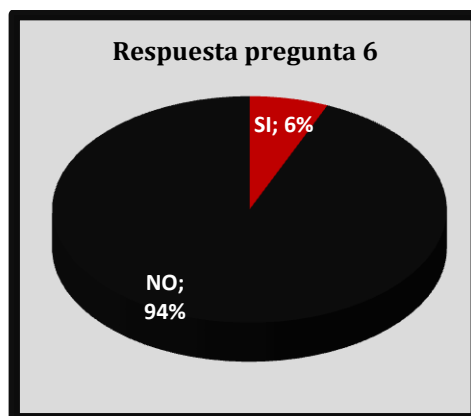
**Figura 5:** ¿Considera usted que es importante combinar los métodos cualitativos y cuantitativos en la implementación de indicadores?



Fuente: Elaboración propia

El 68% de los encuestados respondieron que si es importante combinar los métodos cualitativos y cuantitativos en la implementación de indicadores, puesto que se debe medir la satisfacción del cliente, el esfuerzo del trabajador, etc., pero explican que para medir el desempeño de una empresa los indicadores más importantes son los cuantitativos.

**Figura 6.-** ¿Ha realizado alguna vez un benchmarking de indicadores?



Fuente: Elaboración propia

El 94% de los encuestados nunca ha realizado un benchmarking de indicadores, y la opinión de ellos es que les parece interesante que se implemente esta comparación pero que quieren ser parte de este proyecto.

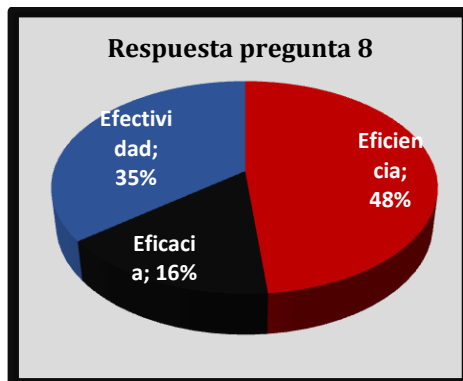
**Figura 7.-** ¿Le parece interesante que se realice un benchmarking de indicadores con las otras empresas del grupo Ecuatoros?



Fuente: Elaboración propia

La respuesta a esta pregunta fue que el 81% está interesado en formar parte de este proyecto con la finalidad de saber en qué nivel de desempeño se ubica la empresa a la que pertenece en relación a las otras empresas del grupo.

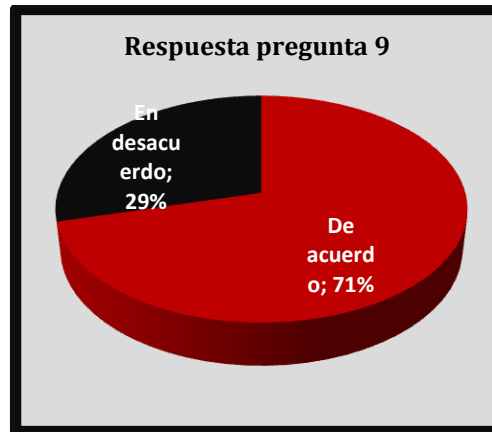
**Figura 8.-** Señale los tipos de indicadores que usted considera más importantes que se implementen en la empresa



Fuente: Elaboración propia

Al tratarse de encuestar a los funcionarios de altos niveles de la empresa como son los directivos y ejecutivos, tienen claro los tipos de indicadores, es por esto que la mayor parte o el 48% contestó que los indicadores de eficiencia son los más importantes para ellos y para la empresa.

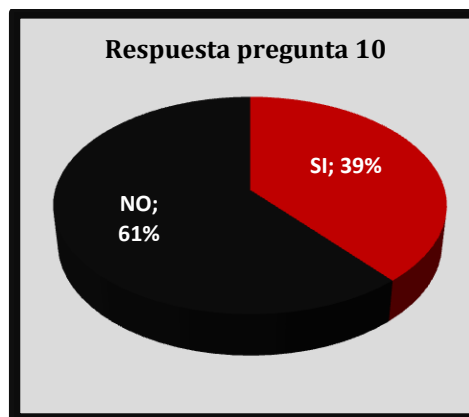
**Figura 9.-** ¿Estaría usted de acuerdo si en la empresa se realizan evaluaciones periódicas para conocer el nivel desempeño de los procesos?



Fuente: Elaboración propia

El 71% de los encuestados contestaron que están de acuerdo con las evaluaciones de los procesos periódicamente, incluso comentaron que los resultados les va a ayudar a mejorar el trabajo y por ende aumentar el rendimiento.

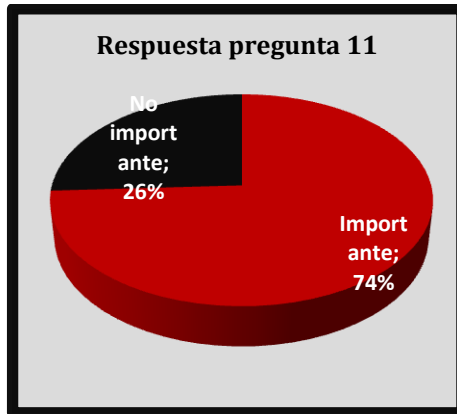
**Figura 10.-** ¿Cree usted que la empresa a la que pertenece es lo suficientemente competitiva?



Fuente: Elaboración propia

El 61% contestaron que sí creen que la empresa es competitiva, a nivel de grupo, pero a nivel del sector se debe mejorar en algunos aspectos para ser más competitivos.

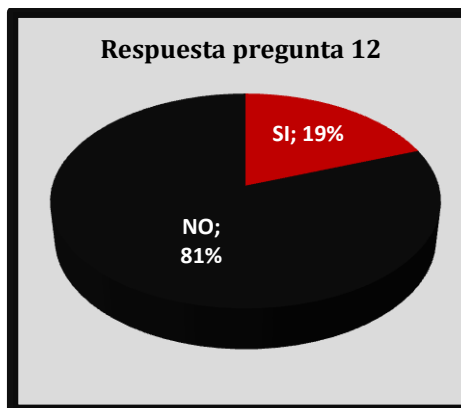
**Figura 11.-** ¿Cómo considera usted el uso de indicadores en las empresas?



Fuente: Elaboración propia

La respuesta a esta pregunta fue que el 74% de los encuestados considera que el uso de indicadores es importante. Según el criterio de ellos entiende que ayudará a mejorar la productividad de las empresas.

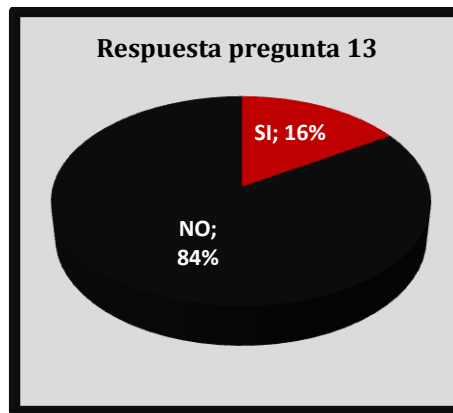
**Figura 12.-** ¿Mide usted el cumplimiento de las metas en su área de trabajo?



Fuente: Elaboración propia

En esta pregunta el 81% contestó que no miden las metas en su área de trabajo, la opinión que detallan es que si lo hacen pero no utilizan indicadores que informen si los resultados son los óptimos.

**Figura 13.-** ¿Ha recibido algún curso o charla sobre uso de indicadores en los últimos dos años?



Fuente: Elaboración propia

El 84% respondió que no han recibido o asistido a una capacitación sobre uso y manejo de indicadores, según indican las empresas donde han trabajado no se han preocupado por este tema y por parte de ellos tampoco le han dado importancia.

#### **4.5.1. Resumen del diagnóstico.**

En la siguiente tabla se resume, los resultados obtenidos de las encuestas, mismos que ayudaron a determinar el diagnóstico actual de las empresas sobre el tema principal del trabajo que son los indicadores de gestión.

Claramente se puede observar que el 90% de los encuestados tienen interés o creen que es importante el uso de indicadores de gestión en las empresas y en el análisis de desempeño, así mismo se observa que el 94% de los encuestados en todo el grupo florícola sean estos de niveles ejecutivos o directivos, nunca han participado en un benchmarking.

**Tabla 2: Resumen del diagnóstico**

ENCUESTADOS PREGUNTAS	ECUANROS 1		ECUANROS 2		ARCOFLOR		DALÍ		TESSA		TOTAL		
	7		7		7		5		5		31		
¿Utiliza usted indicadores de gestión en sus funciones?	SI	2	29%	3	43%	3	43%	2	40%	1	20%	<b>11</b>	<b>35%</b>
	NO	5	71%	4	57%	4	57%	3	60%	4	80%	<b>20</b>	<b>65%</b>
¿Ha detectado posibles indicadores de gestión aplicables a su actividad empresarial que le permitan ser más eficiente?	SI	4	57%	6	86%	6	86%	3	60%	4	80%	<b>23</b>	<b>74%</b>
	NO	3	43%	1	14%	1	14%	2	40%	1	20%	<b>8</b>	<b>26%</b>
¿Considera usted que es importante que las empresas cuenten con un sistema de indicadores de gestión?	SI	7	100%	6	86%	7	100%	4	80%	4	80%	<b>28</b>	<b>90%</b>
	NO	0	0%	1	14%	0	0%	1	20%	1	20%	<b>3</b>	<b>10%</b>
¿Cree usted que el éxito de las empresas depende de la implementación de un sistema de indicadores de gestión?	SI	2	29%	3	43%	4	57%	3	60%	3	60%	<b>15</b>	<b>48%</b>
	NO	5	71%	4	57%	3	43%	2	40%	2	40%	<b>16</b>	<b>52%</b>
¿Considera usted que es importante combinar los métodos cualitativos y cuantitativos en la implementación de indicadores?	SI	6	86%	5	71%	5	71%	2	40%	3	60%	<b>21</b>	<b>68%</b>
	NO	1	14%	2	29%	2	29%	3	60%	2	40%	<b>10</b>	<b>32%</b>
¿Ha realizado alguna vez un benchmarking de indicadores?	SI	6	86%	7	100%	6	86%	5	100%	5	100%	<b>29</b>	<b>94%</b>
	NO	1	14%	0	0%	1	14%	0	0%	0	0%	<b>2</b>	<b>6%</b>
¿Le parece interesante que se realice un benchmarking de indicadores con las otras empresas del grupo Ecuánros?	SI	5	71%	7	100%	6	86%	3	60%	4	80%	<b>25</b>	<b>81%</b>
	NO	2	29%	0	0%	1	14%	2	40%	1	20%	<b>6</b>	<b>19%</b>
Señale los tipos de indicadores que usted considera más importantes que se implementen en la empresa	EFICI	4	57%	3	43%	3	43%	2	40%	3	60%	<b>15</b>	<b>48%</b>
	EFICA	1	14%	2	29%	1	14%	1	20%	0	0%	<b>5</b>	<b>16%</b>
	EFFECT	2	29%	2	29%	3	43%	2	40%	2	40%	<b>11</b>	<b>35%</b>
¿Estaría usted de acuerdo si en la empresa se realizan evaluaciones periódicas para conocer el nivel de desempeño de los procesos?	ACU	4	57%	5	71%	6	86%	4	80%	3	60%	<b>22</b>	<b>71%</b>
	DESA	3	43%	2	29%	1	14%	1	20%	2	40%	<b>9</b>	<b>29%</b>
¿Cree usted que la empresa a la que pertenece es lo suficientemente competitiva?	SI	4	57%	3	43%	1	14%	2	40%	2	40%	<b>12</b>	<b>39%</b>
	NO	3	43%	4	57%	6	86%	3	60%	3	60%	<b>19</b>	<b>61%</b>
¿Cómo considera usted el uso de indicadores en las empresas?	IMP	5	71%	6	86%	5	71%	4	80%	3	60%	<b>23</b>	<b>74%</b>
	NO IMP	2	29%	1	14%	2	29%	1	20%	2	40%	<b>8</b>	<b>26%</b>
¿Mide usted el cumplimiento de las metas en su área de trabajo?	SI	1	14%	2	29%	1	14%	1	20%	1	20%	<b>6</b>	<b>19%</b>
	NO	6	86%	5	71%	6	86%	4	80%	4	80%	<b>25</b>	<b>81%</b>
¿Ha recibido algún curso o charla sobre uso de indicadores en los últimos dos años?	SI	1	14%	0	0%	1	14%	1	20%	2	40%	<b>5</b>	<b>16%</b>
	NO	6	86%	7	100%	6	86%	4	80%	3	60%	<b>26</b>	<b>84%</b>

Fuente: Elaboración propia

## Capítulo 5

# Diagnóstico

### 5.1. Evaluación preliminar

Según los resultados obtenidos por las encuestas, se puede determinar la importancia y la necesidad de contar con un sistema integrado de indicadores tanto para los procesos productivos como administrativos, así mismo se ve la necesidad de utilizar la herramienta del benchmarking para comparar los resultados de cada una de las empresas de este grupo, determinar los puntos críticos y buscar los correctivos necesarios e inmediatos.

### 5.2. Propuesta

Según los resultados de diagnóstico y si se relaciona este con las encuestas realizadas a los gerentes y jefes departamentales de las empresas, se propone implementar un sistema de indicadores de gestión mediante la herramienta del Cuadro de Mando Integral, metodología que según el libro de Robert Kaplan y David Norton, es un modelo de gestión y planificación que permite alinear a la organización con su estrategia. El Cuadro de Mando Integral debe transformar el objetivo y la estrategia de una unidad de negocio en objetivos e indicadores tangibles.

Mediante esta herramienta gerencial, los directivos podrán tener el control de las cinco empresas del grupo, ya que se aplicarán indicadores en cada una de ellas, para comparar estos a través de un benchmarking y evaluar el desempeño logrado en el período de gestión. Así mismo se podrá identificar cuál de estas empresas es la que tiene problemas de desempeño, hacer el seguimiento respectivo y tomar las correcciones del caso.

#### 5.2.1. Objetivo

Diseñar un Sistema de Indicadores de Gestión para el Grupo Florícola Ecuatorianos S.A. basado en el Cuadro de Mando Integral

### **5.2.2. Objetivos Específicos**

- 1.- Definir los objetivos estratégicos desde las cuatro perspectivas de Cuadro de Mando Integral
- 2.- Establecer los indicadores que permitan evaluar y controlar los objetivos propuestos.
- 3.- Aprobar el Sistema de Indicadores de Gestión en las empresas del Grupo Florícola
- 4.- Aplicar un benchmarking de indicadores entre las empresas del Grupo Florícola Ecuatorianos S.A.

### **5.2.3. Análisis Situacional**

Para determinar la situación actual del Grupo Florícola, se actualizó el análisis FODA realizado en el Plan Estratégico 2010 - 2015, donde se indica la misión y visión, los valores corporativos y el análisis de los factores internos y externos a fin de llegar a determinar un diagnóstico de la realidad actual de estas empresas.

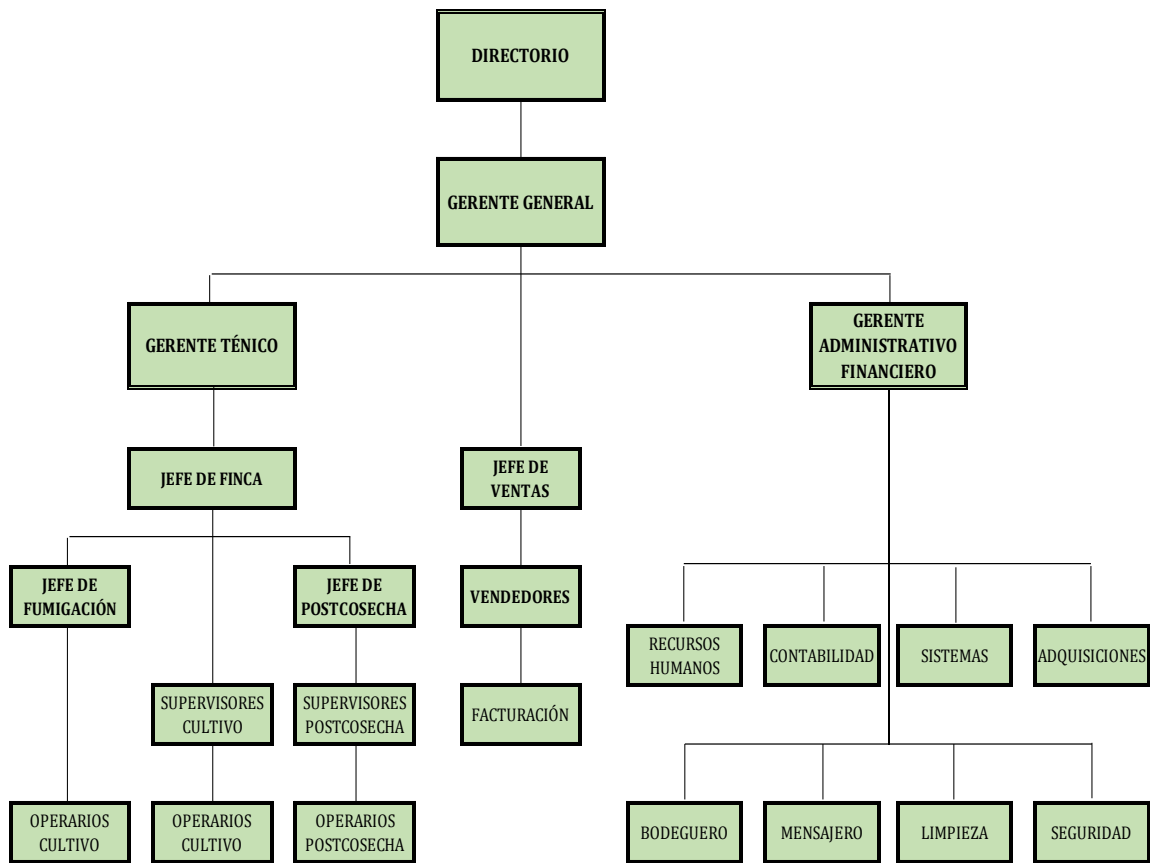
#### **5.2.3.1. Estructura Organizacional de las empresas**

El sector florícola se caracteriza por demandar de una gran cantidad de mano de obra para sus operaciones, es por esto que el organigrama estructural está conformado por áreas administrativas y operativas como cultivo y postcosecha, utilizando un promedio por hectárea de 10 personas, esto significa que todo el grupo cuenta con 850 empleados.

La floricultura es uno de los sectores que más genera empleo en el Ecuador, esto se debe a que el tipo de proceso que exige la flor tanto en el cultivo como en postcosecha, demande de una gran cantidad de mano de obra.

El 90% de la mano de obra de cada empresa florícola está formada por las áreas de cultivo y postcosecha, y el 10% restante lo conforman áreas administrativas y servicios generales.

**Figura 14:** Organigrama estructural Ecuarnos

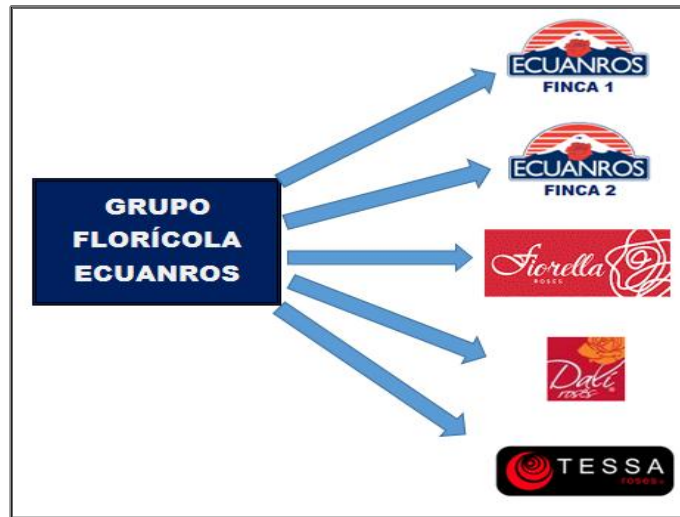


Fuente: Elaboración propia

### 5.2.3.2. Misión

ECUANROS es un Grupo Florícola dedicado a la producción y comercialización de rosas de excelente calidad, utilizando tecnología de punta, mano de obra calificada, y técnicas administrativas especializadas en el mejoramiento continuo, para exportar a los mercados más exigentes del mundo, satisfaciendo las necesidades de nuestros clientes, sin descuidar el cuidado del medio ambiente.

**Figura 15:** Empresas Grupo Ecuandros



Fuente: Elaboración propia

### 5.2.3.3. Visión

ECUANROS aspira ser uno de los grupo florícola líderes en el mundo, con reconocido prestigio internacional por la excelente calidad del producto, generando rentabilidad a los accionistas y manteniendo el bienestar para sus empleados.

### 5.2.3.4. Valores corporativos

**Disciplina.-** Cumplimiento de las normas, procedimientos y políticas de la empresa, con la finalidad de alcanzar los objetivos propuestos en materia administrativa y organizacional.

**Responsabilidad.-** La responsabilidad es muy importante a la hora de demostrar el tipo de organización que es ECUANDROS, cumplir con las obligaciones y necesidades de los empleados, proveedores, organismos del estado.

**Excelencia.-** La organización busca siempre el mejoramiento continuo, sin detenerse o estancarse así sea que las empresas marchen bien económicamente para así ser más competitivos.

**Trabajo en equipo.-** La organización inculca a su personal al trabajo en equipo, al tratarse de un grupo de empresas que se dedican a una misma actividad y que son parte de un mismo grupo de accionistas, siempre deben pensar en remar hacia una misma dirección.

**Honradez.-** Siempre actuar con la verdad y total transparencia, respetar los derechos y bienes de las personas.

### 5.2.3.5. Matriz de Factores Externos

Para identificar los factores externos como son las oportunidades y amenazas, se analizó el entorno de las empresas desde los sucesos económicos, sociales, culturales, demográficos, ambientales, políticos, legales, gubernamentales, tecnológicos y competitivos, que pueden beneficiar o arruinar a una empresa en el futuro.

El sector floricultor en general, por ser empresas agroindustriales ubicadas en zonas rurales, está continuamente relacionadas con todo tipo de sucesos, al analizar cada uno de ellos se planteó la siguiente matriz:

**Tabla 3: MATRIZ DE FACTORES EXTERNOS**

<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>Industria (peso)</b>	<b>Empresa calificación</b>	<b>Valor ponderado</b>
Crecimiento poblacional	0,100	3,00	0,30
Mercados aún no saturados en Europa y Asia	0,150	4,00	0,60
Aceptación del producto	0,100	4,00	0,40
Factores climatológicos de países compradores	0,050	3,00	0,15
Participación en ferias internacionales	0,100	4,00	0,40
<b>AMENAZAS</b>	<b>Industria (peso)</b>	<b>Empresa calificación</b>	<b>Valor ponderado</b>
Incremento de la inflación	0,100	1,00	0,10
Crisis Rusa	0,150	1,00	0,15
Incremento de exigencias de calidad en el mercado asiático	0,100	2,00	0,20
No firma del ATPDA	0,100	2,00	0,20
Nuevos competidores en otros países	0,050	1,00	0,05
	<b>1,00</b>		<b>2,55</b>

Fuente: Elaboración propia

### 5.2.3.6. Matriz de Factores Internos

Las fortalezas y las debilidades internas son las actividades que la empresa puede controlar y cuyo desempeño se califica como excelente o deficiente. Estas actividades son de dirección, mercadotecnia, finanzas, contabilidad, producción, operaciones, investigación y desarrollo.

Las fortalezas y debilidades se determinaron en relación a los competidores y se pueden identificar a través de índices, medición del rendimiento, comparación con períodos históricos y el promedio representativo de la industria.

**Tabla 4: MATRIZ DE FACTORES INTERNOS**

<b>FORTALEZAS</b>	<b>Industria (peso)</b>	<b>Empresa calificación</b>	<b>Valor ponderado</b>
Amplia experiencia en el mercado de flores	0,15	4,00	0,60
Infraestructura productiva en buenas condiciones	0,10	4,00	0,40
Excelentes condiciones climáticas de la zona	0,10	4,00	0,40
Tecnificación	0,10	3,00	0,30
Buena calidad del producto	0,15	4,00	0,60
<b>DEBILIDADES</b>	<b>Industria (peso)</b>	<b>Empresa calificación</b>	<b>Valor ponderado</b>
Falta de indicadores que midan resultados	0,10	1,00	0,10
Mano de obra no capacitada	0,10	2,00	0,20
Falta de control de costos y gastos	0,05	1,00	0,05
Bajo costo de producción de los productos sustitutos	0,05	1,00	0,05
Carencia de un departamento de Marketing	0,10	2,00	0,20
	<b>1,00</b>		<b>2,90</b>

Fuente: Elaboración propia

### 5.2.4. Matriz DOFA

Una vez elaboradas las matrices EFI y EFE, se procedió a plantear la matriz DOFA donde se establecieron las principales estrategias:

- Centralizar las compras de todo el grupo de empresas, para obtener descuentos por volumen.
- Evaluar periódicamente las variedades existentes, mantener las más rentables y reemplazar las que generan pérdida.
- Reforzar el posicionamiento de la marca, incursionar en nuevos mercados y fidelizar a los mejores clientes.
- Elaborar un plan de acción para mejorar la densidad de siembra y contar con las variedades más productivas.
- Diseñar un sistema de control de tiempos y movimientos en el proceso
- Mejorar el manual de procesos en el área de postcosecha.
- Incrementar la periodicidad de los monitoreos en las variedades más susceptibles.
- Mejorar la gestión del departamento comercial para mantener el nivel de producto terminado en niveles bajos.
- Establecer planes de capacitación al personal y diseñar un plan de incentivos por rendimientos.

**Tabla 5: MATRIZ DOFA**

<b>VISIÓN</b>	<b>FORTALEZAS ( F )</b>	<b>DEBILIDADES ( D )</b>
<p><b>Ser considerado como el mejor grupo florícola ecuatoriano, produciendo rosas de la más alta calidad, generando ingresos económicos que garanticen la rentabilidad de los accionistas sin olvidar el bienestar y desarrollo de los empleados.</b></p>	1.- Amplia experiencia en el mercado de flores	1.- Falta de indicadores que midan resultados
	2.- Infraestructura productiva en buenas condiciones	2.- Mano de obra no capacitada
	3.- Excelentes condiciones climáticas de la zona	3.- Falta de control de costos y gastos
	4.- Tecnicificación	4.- Bajo costo de producción de los productos sustitutos
	5.- Buena calidad del producto	5.- Carencia de un departamento de Marketing
<b>OPORTUNIDADES ( O )</b>	<b>FO</b>	<b>DO</b>
1.- Crecimiento poblacional	1.- Posicionar el producto en el mercado asiático	1.- Creación del departamento de Marketing
2.- Mercados aún no saturados en Europa y Asia	2.- Mejorar la calidad de la rosa	2.- Actualizar el plan estratégico
3.- Aceptación del producto	3.- <b>Generar utilidades</b>	3.- <b>Controlar los costos y gastos</b>
4.- Factores climatológicos de países compradores		
5.- Participación en ferias internacionales		
<b>AMENAZAS ( A )</b>	<b>FA</b>	<b>DA</b>
1.- Incremento de la inflación	1.- <b>IncurSIONAR en nuevos mercados</b>	1.- <b>Mejorar la gestión de RR.HH.</b>
2.- Crisis Rusa	2.- Superar en calidad a la competencia	2.- Mantener procesos continuos de control de calidad
3.- Incremento de exigencias de calidad en el mercado asiático	3.- Fidelizar a los clientes	3.- Realizar una investigación de mercados y conocer la situación de la competencia
4.- No firma del ATPDA		
5.- Nuevos competidores en otros países		

Fuente: Elaboración propia

### 5.2.5. Objetivos estratégicos desde las cuatro perspectivas del Cuadro de Mango Integral.

Figura 16: Perspectivas del Cuadro de Mando Integral



Fuente: (Grupo MUY Consultores)

**Perspectiva Financiera.-** Esta perspectiva ayudará a determinar la economía de las empresas, además abarca lo relacionado con las necesidades de los accionistas, esto es rentabilidad, liquidez, ganancias, rendimiento económico.

Desde esta perspectiva se conocerá si se está cumpliendo con los objetivos planteados desde el punto de vista financiero y cuál de las empresas de este grupo tiene desviaciones para buscar los correctivos inmediatos.

Los objetivos que se plantearon según esta perspectiva son:

- 1.- Reducir costos de Materia prima
- 2.- Mantener controlados los gastos en personal
- 3.- Incrementar la rentabilidad de las variedades sembradas.

**Perspectiva del Cliente.-** Esta perspectiva está enfocada a la parte más importante de la empresa, que son los clientes, se analiza que tanto se cumple con las expectativas de los clientes, es decir, miden las relaciones que se mantiene y la fidelidad.

Esta perspectiva va de la mano con la perspectiva financiera, esto significa, si hay buena gestión con los clientes entonces hay buen desempeño financiero, cosa que es muy importante para las necesidades de los accionistas, que se atienda de mejor manera a los consumidores para generar ganancias.

Los objetivos estratégicos que se plantearon desde la perspectiva del cliente son:

- 1.- Aumentar la participación de las ventas en nuevos mercados
- 2.- Disminuir el nivel de morosidad

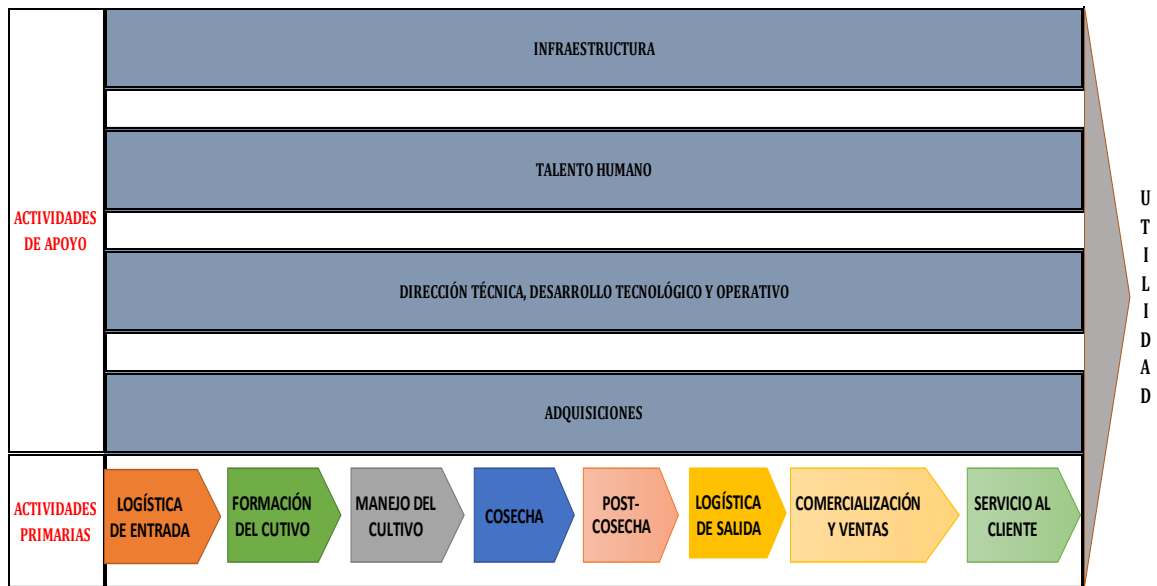
**Perspectiva de Procesos.-** A través de esta perspectiva, los directivos pueden identificar los procesos más críticos al momento de conseguir los objetivos de accionistas y clientes.

Esta perspectiva permite centralizar los objetivos en los procesos internos, sin olvidar la satisfacción de los clientes, es decir, se pone énfasis en la mejora de los procesos operativos existentes.

Para que esta perspectiva funcione en las empresas, los directivos deben dedicar mayor atención al mejoramiento de los procesos internos, deben empezar con la innovación, identificar necesidades de los clientes actuales y futuros, y desarrollar valor agregado para cumplir esas necesidades.

Para establecer las estrategias desde esta perspectiva, se estructuró la cadena de valor de las empresas:

**Figura 17:** Cadena de valor del Grupo Ecuatoros



Fuente: Elaboración propia

Los objetivos que se plantean desde la perspectiva de procesos internos son:

- 1.- Incrementar la productividad
- 2.- Aumentar el rendimiento de corte
- 3.- Reducir el nivel de maltratos en el proceso
- 4.- Reducir la flor tipo B
- 5.- Reducir la flor de baja

**Perspectiva de Aprendizaje y Conocimiento.-** En esta perspectiva se encuentran las fuentes primarias de la cadena de valor, una de estas es el Talento Humano que para la mayoría de empresas es el recurso más importante con el que se cuenta y por lo general en la mayoría de los modelos de gestión integral este recurso es un elemento clave, por esta razón se propone:

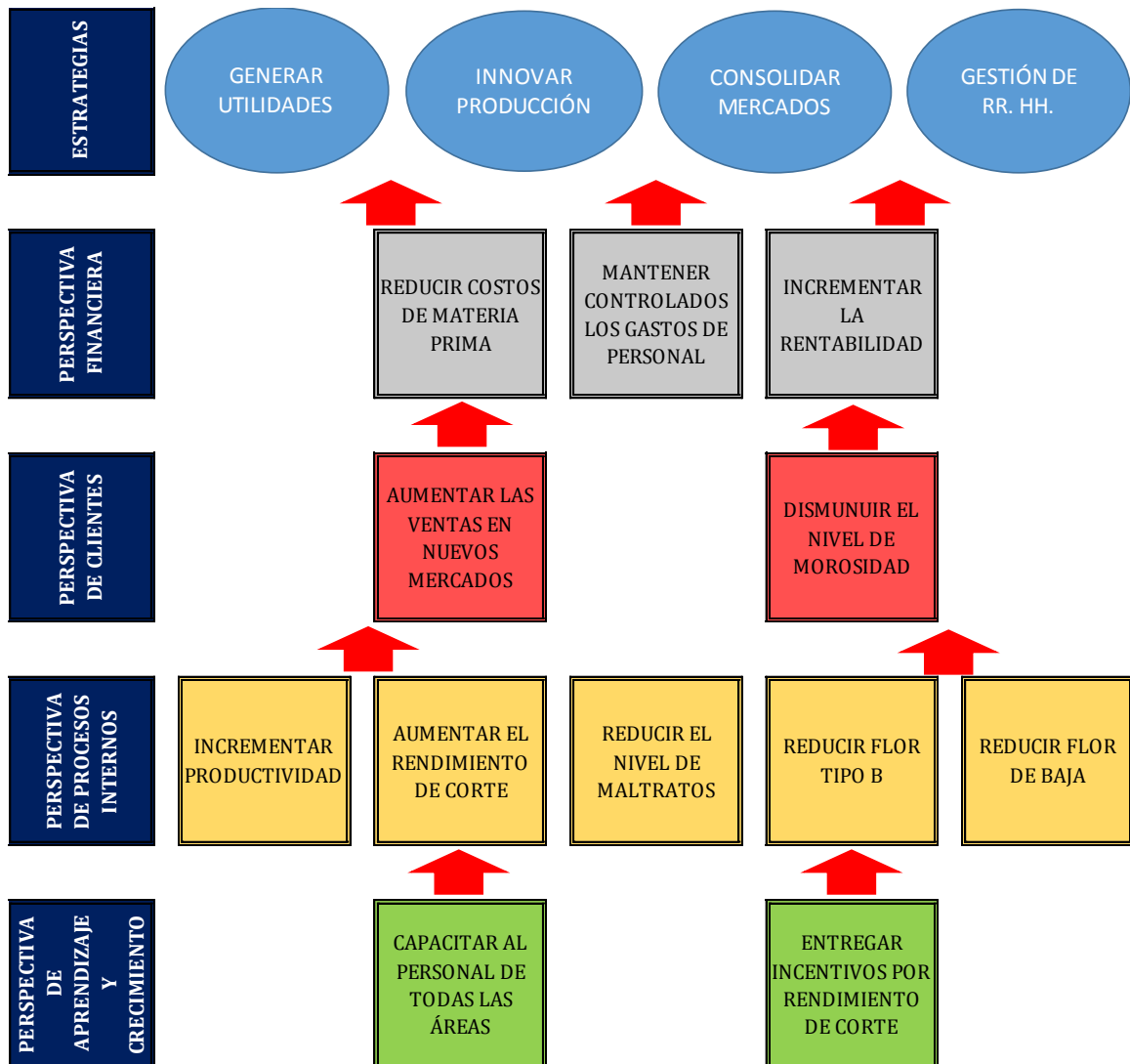
- 1.- Capacitar al personal de todas las áreas
- 2.- Entregar incentivos por rendimientos de proceso

#### 5.2.6. Mapa estratégico

Un mapa estratégico debe proporcionar un modo simple, coherente y uniforme para describir la estrategia de una empresa, con el fin de establecer objetivos e indicadores. (Martínez & Milla, 2012)

El mapa estratégico del Cuadro de Mando Integral proporciona un marco para ilustrar de qué forma la estrategia vincula los activos intangibles con los procesos de creación de valor, desde el punto de vista de las cuatro perspectivas ya analizadas anteriormente.

**Figura 18: Mapa Estratégico**



Fuente: Elaboración propia

### 5.2.7. Objetivos Estratégicos alineados al Cuadro de Mando Integral

Una vez planteadas las estrategias se establecieron los objetivos estratégicos en función de cada una de las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral; financiera, cliente, procesos internos y aprendizaje y conocimiento, claramente se puede observar como cada estrategia está asociada a más de un objetivo estratégico.

**Tabla 6:** Objetivos Estratégicos

<b>PERSPECTIVA</b>	<b>OBJETIVOS ESTRATÉGICOS</b>	<b>ESTRATEGIAS</b>
FINANCIERA	Reducir costos de Materia Prima	Centralizar las compras de todo el grupo de empresas para obtener descuentos por volumen.
	Mantener controlados los gastos en personal.	Diseñar un plan estratégico que permita identificar el número de personas necesarias por área para el desarrollo de las operaciones
	Incrementar la rentabilidad de las variedades sembradas	Evaluar periódicamente las variedades existentes, mantener las más rentables y reemplazar las que generan pérdida
CLIENTES	Aumentar la participación de las ventas en nuevos mercados	Reforzar el posicionamiento de la marca, incursionar en nuevos mercados y fidelizar a los mejores clientes.
	Disminuir el nivel de morosidad	
PROCESOS INTERNOS	Incrementar la productividad	Elaborar un plan de acción para mejorar la densidad de siembra y contar con las variedades más productivas.
	Aumentar el rendimiento de corte	Diseñar un sistema de control de tiempos y movimientos en el área de cultivo
	Reducir el nivel de maltratos en el proceso	Mejorar el manual de procesos en el área de postcosecha
	Reducir la flor tipo B	Incrementar la periodicidad de los monitoreos en las variedades más susceptibles
	Reducir la flor de baja	Mejorar la gestión del departamento comercial para mantener el inventario de producto terminado en niveles bajos
APRENDIZAJE Y CONOCIMIENTO	Capacitar al personal de todas las áreas	Establecer planes de capacitación al personal y diseñar un plan de incentivos por rendimientos
	Entregar incentivos por rendimientos de proceso.	

Fuente: Elaboración propia




### 5.2.8. Indicadores estratégicos adaptados al Cuadro de Mando Integral

El concepto estratégico determinado por la visión, misión, valores, estrategias, y objetivos estratégicos se transformaron operativamente en un sistema de indicadores de gestión que permite evaluar y medir el grado de cumplimiento de los objetivos estratégicos planteados.

A continuación se detalla las fichas de los indicadores alineados al Cuadro de Mando Integral:

#### PERSPECTIVA FINANCIERA










**Figura 19:** Indicador de costos de MP

<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO:</b>	Reducir costos de materia prima	
<b>NOMBRE DEL INDICADOR:</b>	Porcentaje de disminución de costos de materia prima	
<b>FÓRMULA DE CÁLCULO:</b>	$\frac{\text{CMP anterior} - \text{CMP actual}}{\text{CMP anterior}} \times 100$	
<b>FRECUENCIA:</b>	Mensual	
<b>META:</b>	Reducir un 10% de costos de MP mensual	
<b>RESPONSABLE:</b>	Gerente Técnico	
<b>RESULTADO:</b>	Porcentaje de reducción de costos de MP	
<b>PARÁMETROS::</b>	<b>EXCELENTE</b>	>10% 
	<b>ACEPTABLE</b>	5% - 10% 
	<b>CRÍTICO</b>	<5% 

Fuente: Elaboración propia

Este indicador que mide el objetivo estratégico planteado, proporcionará la información de qué tan eficientes son los responsable del manejo y control de los costos y gastos en las empresas, y si verdaderamente se cumple con las metas planteadas.

**Figura 20:** Indicador de gastos de personal

<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO:</b>	Mantener controlados los gastos de personal									
<b>NOMBRE DEL INDICADOR:</b>	Porcentaje de gastos de personal									
<b>FÓRMULA DE CÁLCULO:</b>	$\frac{\text{Gastos totales de personal}}{\text{Total gastos}} \times 100$									
<b>FRECUENCIA:</b>	Mensual									
<b>META:</b>	Mantener por debajo del 35% los gastos del personal en un mes									
<b>RESPONSABLE:</b>	Jefe de Recursos Humanos									
<b>RESULTADO:</b>	Porcentaje de gastos de personal									
<b>PARÁMETROS::</b>	<table border="1"> <tr> <td><b>EXCELENTE</b></td> <td>&lt;35%</td> <td></td> </tr> <tr> <td><b>ACEPTABLE</b></td> <td>35% - 38%</td> <td></td> </tr> <tr> <td><b>CRÍTICO</b></td> <td>&gt;38%</td> <td></td> </tr> </table>	<b>EXCELENTE</b>	<35%		<b>ACEPTABLE</b>	35% - 38%		<b>CRÍTICO</b>	>38%	
<b>EXCELENTE</b>	<35%									
<b>ACEPTABLE</b>	35% - 38%									
<b>CRÍTICO</b>	>38%									

Fuente: Elaboración propia

Uno de los rubros más importantes o por qué no decirlo el rubro más alto en la estructura de los gastos, es el gasto en personal, este indicador permitirá controlar y medir, si no existe exceso de mano de obra en las empresas o si no se incurre en gastos innecesarios.

Por lo general en este tipo de empresas, por la cantidad de mano de obra que exige esta actividad agroindustrial, los gastos de personal deben mantenerse por debajo del 35% y si se sobrepasa este valor generaría un exceso de gastos por mano de obra.

**Figura 21:** Indicador de rentabilidad de variedades




<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO:</b>	Incrementar la rentabilidad de las variedades sembradas		
<b>NOMBRE DEL INDICADOR:</b>	Ingresos por m2		
<b>FÓRMULA DE CÁLCULO:</b>	$\frac{\text{Ventas totales}}{\text{Área productiva}}$		
<b>FRECUENCIA:</b>	Mensual		
<b>META:</b>	Vender 2,5 dólares por m2.		
<b>RESPONSABLE:</b>	Gerente de ventas y Gerente Técnico		
<b>RESULTADO:</b>	Dólares por m2.		
<b>PARÁMETROS::</b>	<b>EXCELENTE</b>	>2,5	
	<b>ACEPTABLE</b>	2 - 2,5	
	<b>CRÍTICO</b>	<2	

Fuente: Elaboración propia

A la hora de evaluar la rentabilidad de cada una de las variedades sembradas, este indicador permite analizar a cada una de estas y en todas las empresas, permitirá analizar; gestión de venta, precio, productividad, tamaño de botón, área sembrada, etc. etc. con el objetivo de saber si se mantiene, se mejora o se erradica y se reemplaza con una nueva variedad rentable.

## PERSPECTIVA DEL CLIENTE




**Figura 22:** Indicador de ventas a nuevos mercados

<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO:</b>	Aumentar la participación de las ventas en nuevos mercados	
<b>NOMBRE DEL INDICADOR:</b>	Porcentaje de ventas a nuevos mercados	
<b>FÓRMULA DE CÁLCULO:</b>	$\frac{\text{Ventas a nuevos mercados}}{\text{Ventas totales}} \times 100$	
<b>FRECUENCIA:</b>	Mensual	
<b>META:</b>	Alcanzar un 5% de las ventas mensuales	
<b>RESPONSABLE:</b>	Gerente de ventas	
<b>RESULTADO:</b>	Porcentaje de ventas a nuevos mercados	
<b>PARÁMETROS::</b>	<b>EXCELENTE</b>	>5% 
	<b>ACEPTABLE</b>	3% - 5% 
	<b>CRÍTICO</b>	<3% 

Fuente: Elaboración propia

Por la situación actual que atraviesa la floricultura debido a la crisis Rusa, este indicador permitirá saber si la gestión comercial para conseguir nuevos mercados en Europa y Asia está dando resultado, y si estos resultados son satisfactorios según la meta planteada.

**Figura 23:** Indicador de nivel de morosidad




<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO:</b>	Disminuir el nivel de morosidad	
<b>NOMBRE DEL INDICADOR:</b>	Nivel de morosidad	
<b>FÓRMULA DE CÁLCULO:</b>	$\frac{\text{Cartera vencida}}{\text{Cartera total}} \times 100$	
<b>FRECUENCIA:</b>	Mensual	
<b>META:</b>	Mantener un nivel de morosidad por debajo del 5%	
<b>RESPONSABLE:</b>	Jefe de cartera	
<b>RESULTADO:</b>	Porcentaje de morosidad	
<b>PARÁMETROS::</b>	<b>EXCELENTE</b>	<5% 
	<b>ACEPTABLE</b>	5% - 10% 
	<b>CRÍTICO</b>	>10% 

Fuente: Elaboración propia

En los últimos 10 meses, la empresa ha llegado a tener un número muy representativo de clientes morosos, por esta razón este indicador ayudará a controlar y medir si la gestión de cartera para presionar a estos clientes con un alto nivel de morosidad resulta favorable y disminuye el número de estos.

**PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS**




**Figura 24** Indicador de productividad

<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO:</b>	Incrementar la productividad	
<b>NOMBRE DEL INDICADOR:</b>	Productividad por m2.	
<b>FÓRMULA DE CÁLCULO:</b>	$\frac{\text{Cantidad producida}}{\text{Área sembrada}}$	
<b>FRECUENCIA:</b>	Mensual	
<b>META:</b>	Producir 8 tallos por m2.	
<b>RESPONSABLE:</b>	Gerente Técnico	
<b>RESULTADO:</b>	Tallos por m2.	
<b>PARÁMETROS::</b>	<b>EXCELENTE</b>	>8 
	<b>ACEPTABLE</b>	6 - 8 
	<b>CRÍTICO</b>	<6 

Fuente: Elaboración propia

La productividad es fundamental en el sector floricultor, porque mide el rendimiento del técnico responsable y del área sembrada, independiente de los precios del producto en el mercado ya que esta es variable según las épocas del año, la productividad no debe disminuir, si no se incrementa al menos debe mantenerse para que la empresa sea rentable.




**Figura 25:** Indicador de rendimiento de corte

<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO:</b>	Aumentar el rendimiento de corte en el cultivo		
<b>NOMBRE DEL INDICADOR:</b>	Rendimiento de corte		
<b>FÓRMULA DE CÁLCULO:</b>	$\frac{\text{Tallos producidos}}{\text{Hora / Hombre}}$		
<b>FRECUENCIA:</b>	Mensual		
<b>META:</b>	Cortar más de 180 tallos / hora / hombre		
<b>RESPONSABLE:</b>	Gerente Técnico		
<b>RESULTADO:</b>	Tallos cortados / Hora / Hombre		
<b>PARÁMETROS::</b>	<b>EXCELENTE</b>	>180	
	<b>ACEPTABLE</b>	160 - 180	
	<b>CRÍTICO</b>	<160	

Fuente: Elaboración propia

Parte de la gestión técnica en el buen manejo de los cultivos, es tener un buen rendimiento de corte. Por lo general un buen rendimiento de corte no significa contar en las empresas con mano de obra calificada, depende del buen manejo de tiempos y movimientos en el área de cultivo con el personal que corta, es por esto que este indicador nos informará si el tiempo de corte está dentro de los parámetros normales del sector florícola




**Figura 26:** Indicador de nivel de incidencia de maltratos.

<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO:</b>	Reducir el nivel de maltratos en el proceso	
<b>NOMBRE DEL INDICADOR:</b>	Incidencia de tallos maltratados	
<b>FÓRMULA DE CÁLCULO:</b>	$\frac{\text{Tallos maltratados}}{\text{Total proceso}} \times 100$	
<b>FRECUENCIA:</b>	Mensual	
<b>META:</b>	Mantener el porcentaje de maltratos por debajo del 1%	
<b>RESPONSABLE:</b>	Jefe de Postcosecha	
<b>RESULTADO:</b>	Porcentaje de tallos maltratados	
<b>PARÁMETROS::</b>	<b>EXCELENTE</b>	<1% 
	<b>ACEPTABLE</b>	1% - 1,5% 
	<b>CRÍTICO</b>	>1,5% 

Fuente: Elaboración propia

El proceso de la flor en la postcosecha, exige que el manejo de los tallos se lo haga de una forma muy cuidadosa, y en temporadas de producción alta, el índice de maltratos sube significativamente, es por esto que se propone implementar este indicador con la finalidad de monitorear los resultados que arroja el indicador e inmediatamente tomar los correctivos que exige el manual de procesos.




**Figura 27:** Indicador de incidencia de flor nacional

<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO:</b>	Reducir la flor tipo B	
<b>NOMBRE DEL INDICADOR:</b>	Incidencia de flor nacional	
<b>FÓRMULA DE CÁLCULO:</b>	$\frac{\text{Cantidad de flor tipo B}}{\text{Cantidad producida}} \times 100$	
<b>FRECUENCIA:</b>	Mensual	
<b>META:</b>	Reducir a menos del 8% la flor nacional	
<b>RESPONSABLE:</b>	Gerente Técnico	
<b>RESULTADO:</b>	Incidencia de flor tipo B	
<b>PARÁMETROS::</b>	<b>EXCELENTE</b>	<8% 
	<b>ACEPTABLE</b>	8% - 10% 
	<b>CRÍTICO</b>	>10% 

Fuente: Elaboración propia

Este indicador ayudará al control y medición de la gestión técnica en el manejo de la sanidad vegetal del cultivo. Si este indicador arroja un resultado por encima de los parámetros normales, dará la pauta para reaccionar inmediatamente y no caer en una contaminación de todo el cultivo de flores.

**Figura 28:** Indicador de incidencia de flor de baja

<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO:</b>	Reducir la flor de baja	
<b>NOMBRE DEL INDICADOR:</b>	Incidencia de flor de baja	
<b>FÓRMULA DE CÁLCULO:</b>	$\frac{\text{Flor no vendida}}{\text{Oferta exportable}} \times 100$	
<b>FRECUENCIA:</b>	Mensual	
<b>META:</b>	Mantener el nivel de flor de baja por debajo del 2%	
<b>RESPONSABLE:</b>	Gerente de ventas	
<b>RESULTADO:</b>	Incidencia de flor de baja	
<b>PARÁMETROS::</b>	<b>EXCELENTE</b>	<2% 
	<b>ACEPTABLE</b>	2% - 2,5% 
	<b>CRÍTICO</b>	>2,5% 




Fuente: Elaboración propia

La gestión comercial será evaluada a través de este indicador, se analizará la reacción del departamento comercial en épocas normales de venta y más aún en épocas críticas de ventas.

Al ser un producto perecible, el tiempo máximo de stock en cuartos fríos es de cinco días, si las gestión comercial no hacer que este inventario rote como está establecido, causa pérdida del producto y se transforma en desecho.

**PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO**




**Figura 29:** Indicador de cumplimiento de capacitaciones

<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO:</b>	Capacitar al personal de todas las áreas		
<b>NOMBRE DEL INDICADOR:</b>	Nivel de cumplimiento de capacitaciones		
<b>FÓRMULA DE CÁLCULO:</b>	$\frac{\text{Número de áreas capacitadas}}{\text{Total de áreas}} \times 100$		
<b>FRECUENCIA:</b>	Trimestral		
<b>META:</b>	Capacitar al 100% del personal en un año		
<b>RESPONSABLE:</b>	Jefe de Recursos Humanos		
<b>RESULTADO:</b>	Personal capacitado		
<b>PARÁMETROS::</b>	<b>EXCELENTE</b>	>99%	
	<b>ACEPTABLE</b>	85% - 99%	
	<b>CRÍTICO</b>	<85%	

Fuente: Elaboración propia

Las ventajas que proporciona la SETEC para la capacitación al personal, deben ser aprovechados al máximo, de esto depende que el personal se sienta motivado a trabajar en equipo y por ende aprenda a trabajar comprometido a generar resultados para el bien personal y corporativo, es por esto que este indicador proporcionará información del cumplimiento de la meta en cuanto al nivel de capacitaciones en términos normales.

**Figura 30:** Indicador de rendimiento de proceso

<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO:</b>	Entregar incentivos por rendimiento de proceso	
<b>NOMBRE DEL INDICADOR:</b>	Rendimiento del proceso	
<b>FÓRMULA DE CÁLCULO:</b>	$\frac{\text{Tallos procesados por día}}{\text{Número de persona en proceso}}$	
<b>FRECUENCIA:</b>	Mensual	
<b>META:</b>	Procesar 130 tallos / Hora / Hombre	
<b>RESPONSABLE:</b>	Jefe de postcosecha	
<b>RESULTADO:</b>	Número de tallos procesados / Hora / Hombre	
<b>PARÁMETROS::</b>	<b>EXCELENTE</b>	>130 
	<b>ACEPTABLE</b>	120 - 130 
	<b>CRÍTICO</b>	<120 

Fuente: Elaboración propia

En el sector florícola y en general en empresas que demanden de una buena cantidad de mano de obra, el rendimiento es clave para las operaciones si se transforma en dinero.

Este indicador nos informará si el rendimiento del personal en el proceso de la flor es el indicado, así tomar decisiones inmediatas, porque un rendimiento bajo para las empresas significa pérdida de dinero en operaciones.

### 5.2.9. Plan de acción

Para garantizar que los objetivos estratégicos se cumplan, se elaboraron planes de acción para cada uno de estos, es significa establecer las medidas concretas o proyectos destinados a alcanzar los objetivos.

Cada plan de acción contiene propuestas de: quién lo hace, cómo lo establecen, donde lo realizan, y desde cuando se aplica, también contiene presupuestos y la meta en un período de tiempo. Estos planes de acción consideran las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral:

#### PERSPECTIVA FINANCIERA

**Tabla 7:** Plan de acción indicador de costos de MP

<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO:</b>	Reducir costos de materia prima				
<b>NOMBRE DEL INDICADOR:</b>	Porcentaje de disminución de costos de MP				
¿QUIÉN?	¿CÓMO?	¿DÓNDE?	¿DESDE CUÁNDO?	PRESUPUESTO DE INVERSIÓN	INCREMENTO META
Gerente de Ventas	Analizando el volumen de compra de MP	En la empresas el día 5 de cada mes	Luego de 1 mes de la implantación	60 mil dólares	Ahorro de 100 mil dólares en el año

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 8:** Plan de acción indicador de gastos de personal

<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO:</b>	Mantener controlados los gastos en personal				
<b>NOMBRE DEL INDICADOR:</b>	Porcentaje de gastos de personal				
¿QUIÉN?	¿CÓMO?	¿DÓNDE?	¿DESDE CUÁNDO?	PRESUPUESTO DE INVERSIÓN	INCREMENTO META
Jefe de Recursos Humanos	Haciendo un análisis de la nómina existente	En la empresa el día 5 de cada mes	Luego de 1 mes de la implantación	20 mil dólares	Gastos máximo de 1 millón de dolares al año

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 9:** Plan de acción indicador de incremento de rentabilidad

<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO:</b>	Incrementar la rentabilidad de las variedades sembradas				
<b>NOMBRE DEL INDICADOR:</b>	Ingresos por m2.				
<b>¿QUIÉN?</b>	<b>¿CÓMO?</b>	<b>¿DÓNDE?</b>	<b>¿DESDE CUÁNDO?</b>	<b>PRESUPUESTO DE INVERSIÓN</b>	<b>INCREMENTO META</b>
Gerente de Ventas y Gerente Técnico	Mejorando la gestión de producción y la gestión comercial	En la empresa el día 5 de cada mes	Luego de 3 meses de la implantación	100 mil dólares	Alcanzar ventas de 4,7 millones de dólares en un año

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 10:** Plan de acción indicador de aumento de ventas a nuevos mercados

<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO:</b>	Aumentar las ventas en nuevos mercados				
<b>NOMBRE DEL INDICADOR:</b>	Porcentaje de ventas a nuevos mercados				
<b>¿QUIÉN?</b>	<b>¿CÓMO?</b>	<b>¿DÓNDE?</b>	<b>¿DESDE CUÁNDO?</b>	<b>PRESUPUESTO DE INVERSIÓN</b>	<b>INCREMENTO META</b>
Gerente de Ventas	Buscar clientes en mercados no saturados	En los mercados europeo y asiático	Luego de 5 meses de la implantación	70 mil dólares	210 mil dólares en el año

Fuente: Elaboración propia

#### PERSPECTIVA DEL CLIENTE

**Tabla 11:** Plan de acción indicador de disminución de nivel de morosidad

<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO:</b>	Disminuir el nivel de morosidad				
<b>NOMBRE DEL INDICADOR:</b>	Nivel de morosidad				
<b>¿QUIÉN?</b>	<b>¿CÓMO?</b>	<b>¿DÓNDE?</b>	<b>¿DESDE CUÁNDO?</b>	<b>PRESUPUESTO DE INVERSIÓN</b>	<b>INCREMENTO META</b>
Gerente de Ventas	Análisis de clientes morosos	En la empresa	Luego de 2 meses de la implantación	2 mil dólares	120 mil dólares en un año

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 12:** Plan de acción indicador de productividad

<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO:</b>	Incrementar la productividad				
<b>NOMBRE DEL INDICADOR:</b>	Productividad por m2.				
<b>¿QUIÉN?</b>	<b>¿CÓMO?</b>	<b>¿DÓNDE?</b>	<b>¿DESDE CUÁNDO?</b>	<b>PRESUPUESTO DE INVERSIÓN</b>	<b>INCREMENTO META</b>
Gerente Técnico	Mejorando las gestión de producción en cuanto a manejo del cultivo	En el área productiva de la empresa	3 meses después de la implantación	30 mil dólares en el año	90 mil dólares en un año

Fuente: Elaboración propia

### PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS

**Tabla13:** Plan de acción indicador de rendimiento de corte

<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO:</b>	Aumentar el rendimiento de corte de la flor				
<b>NOMBRE DEL INDICADOR:</b>	Rendimiento de corte				
<b>¿QUIÉN?</b>	<b>¿CÓMO?</b>	<b>¿DÓNDE?</b>	<b>¿DESDE CUÁNDO?</b>	<b>PRESUPUESTO DE INVERSIÓN</b>	<b>INCREMENTO META</b>
Gerente Técnico	Optimizar tiempos y movimientos	En el área productiva de la empresa	2 meses después de la implantación	0	Disminuir 10 mil dólares en pago de H.E. en un año

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 14:** Plan de acción indicador de nivel de maltratos

<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO:</b>	Reducir el nivel de maltratos en el proceso				
<b>NOMBRE DEL INDICADOR:</b>	Incidencia de tallos maltratados				
<b>¿QUIÉN?</b>	<b>¿CÓMO?</b>	<b>¿DÓNDE?</b>	<b>¿DESDE CUÁNDO?</b>	<b>PRESUPUESTO DE INVERSIÓN</b>	<b>INCREMENTO META</b>
Jefe de Postcosecha	Controlando el proceso de clasificación y embonche de la flor	En la empresa	3 meses después de la implantación	0 dólares en el año	Rescatar 50 mil dólares en un año

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 15:** Plan de acción indicador de flor tipo B

<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO:</b>	Reducir la flor tipo B				
<b>NOMBRE DEL INDICADOR:</b>	Incidencia de flor nacional				
¿QUIÉN?	¿CÓMO?	¿DÓNDE?	¿DESDE CUÁNDO?	PRESUPUESTO DE INVERSIÓN	INCREMENTO META
Gerente Técnico	Mejorar el manejo de la sanidad vegetal en el cultivo	En el área productiva de la empresa	3 meses después de la implantación	5 mil dólares en el año	Rescatar 500 mil tallos en un año

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 16:** Plan de acción indicador de incidencia de flor de baja

<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO:</b>	Reducir la flor de baja				
<b>NOMBRE DEL INDICADOR:</b>	Incidencia de flor de baja				
¿QUIÉN?	¿CÓMO?	¿DÓNDE?	¿DESDE CUÁNDO?	PRESUPUESTO DE INVERSIÓN	INCREMENTO META
Gerente de Ventas	Contratar vendedores con más experiencia en el sector	En la empresa	3 meses después de la implantación	24 mil dólares en el año	Rescatar 50 mil dólares en un año

Fuente: Elaboración propia

## PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CONOCIMIENTO

**Tabla 17:** Plan de acción indicador de cumplimiento de capacitaciones

<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO:</b>	Capacitar al personal de todas las áreas				
<b>NOMBRE DEL INDICADOR:</b>	Nivel de cumplimiento de capacitaciones				
¿QUIÉN?	¿CÓMO?	¿DÓNDE?	¿DESDE CUÁNDO?	PRESUPUESTO DE INVERSIÓN	INCREMENTO META
Jefe de Recursos Humanos	Convenio con la SETEC	En las instalaciones de la empresa	3 meses después de la implantación	3 mil dólares	Capacitar en un año mínimo al 85% del personal

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 18:** Plan de acción indicador de rendimiento en proceso

<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO:</b>	Entregar incentivos por rendimientos de proceso				
<b>NOMBRE DEL INDICADOR:</b>	Rendimiento de proceso				
¿QUIÉN?	¿CÓMO?	¿DÓNDE?	¿DESDE CUÁNDO?	PRESUPUESTO DE INVERSIÓN	INCREMENTO META
Jefe de Recursos Humanos	Bonificaciones por rendimientos	En las instalaciones de la empresa	3 meses después de la implantación	5 mil dólares en el año	Disminuir 20 mil dólares en pago de H.E. en un año

Fuente: Elaboración propia

### 5.2.10. Ejemplo de aplicación del benchmarking de indicadores

Con los indicadores alineados a las estrategias y aplicados al Cuadro de Mando Integral, es importante aplicar la herramienta del benchmarking de indicadores, entre las cinco empresas del grupo, a fin de llegar a lo que se planteó en este trabajo que es medir y comparar el nivel de desempeño.

**Tabla 19:** Benchmarking de indicadores

INDICADOR	ECUANROS 1	ECUANROS 2	ARCOFLOR	DALÍ ROSES	TESSA ROSES
Porcentaje de disminución de costos de MP	9,1%	10,4%	6,1%	8,2%	7,1%
Porcentaje de gastos de personal	35,9%	35,9%	37,1%	32,9%	32,0%
Ingresos por m2	2,1	2,2	2,4	1,08	2,7
Porcentaje de ventas a nuevos mercados	3,0%	3,2%	3,8%	1,0%	3,0%
Nivel de morosidad	7,0%	5,4%	5,2%	7,0%	2,6%
Productividad por m2	6,54	7,12	8,23	5,35	6,99
Porcentaje de flor de baja	2,63%	2,71%	2,23%	2,87%	1,39%
Porcentaje de flor nacional	10,05%	11,02%	9,72%	15,45%	9,90%
Rendimiento de corte	175	177	180	167	179
Nivel de cumplimiento de capacitaciones	-	-	-	-	-
Rendimiento de proceso	126	128	131	126	129

Fuente: Elaboración propia

Los datos para este ejemplo fueron obtenidos de los resultados del año 2014, en cuanto al nivel de capacitaciones, en este año no se realizó un plan de capacitaciones, sin embargo analizado los resultados comparados entre las cinco fincas, se debe tomar en cuenta que el sistema que se propone implementar sirve para la medición del desempeño de las empresas, la evaluación respectiva y la toma de decisiones de los directivos.

## Capítulo 6

# Conclusiones y Recomendaciones

### 6.1. Conclusiones

- El desarrollo de este trabajo arrojó como resultado un Sistema Integral de Indicadores de Gestión, que permitirá a los niveles directivos y ejecutivos de las empresas del Grupo Florícola Ecuatorianos, evaluar y medir el desempeño de cada una de estas y corregir desviaciones que se presenten.
- La importancia y la colaboración que los directivos le dieron a este trabajo, facilitó contar con la información necesaria para su desarrollo, además tanto a nivel académico como profesional, la ejecución de este trabajo ya es un logro, porque al analizar los resultados se determinó que este tipo de estudio aún no se ha dado en el sector floricultor.
- La metodología del Cuadro de Mando Integral que se utilizó en este trabajo, permitió que el planteamiento de las estrategias y objetivos, sean los adecuados para este sistema de indicadores porque al estudiar el diagnóstico de la situación actual del grupo florícola, se analizó las cuatro perspectivas que son parte de esta metodología.
- Conforme se haya implementado este sistema de gestión de indicadores que se desarrolló, se adicionará indicadores según la necesidad que exija la gestión empresarial y la dinámica organizacional que cada vez es vuelve más compleja.
- Como resultado de este proyecto de investigación, es posible concluir que existe un interés del 90% de los funcionarios de altos niveles de las empresas en implementar este sistema que no solo servirá para el control y la medición del desempeño, sino también se logrará efectividad en las operaciones y que al final de un período se verá reflejado en la parte financiera de la empresa.

## 6.2. Recomendaciones

- Este año termina el período vigente de la Planificación Estratégica en el grupo Ecuavros, inmediatamente los accionistas debería planificar la actualización para los próximos cinco años. No hay que olvidar que el actual estudio está basado en la planificación estratégica actual, y seguramente al analizar nuevamente el entorno habrá alguna variación en el trabajo desarrollado.
- Para que el estudio realizado sirva de herramienta gerencial como se espera, los directivos deben formar un comité ejecutivo que haga el seguimiento a la implantación de este sistema de indicadores, pues está casi demostrado que si se cumple como está previsto será un éxito ejecutarlo.
- Este trabajo no debería concluir aquí, más bien se puede aplicar el estudio en otros sectores agroindustriales como el cacao y el banano, es decir, el mismo sistema implementarlo en otro sector industrial y según las necesidades de estos se corrija o se proponga mejoras para este sistema gerencial.

## Referencias

- Arjona, M. (1999). *Dirección Estratégica - Un enfoque práctico*. Madrid: Diaz Santos.
- Armas, R. P. (2014). *Desarrollo de un modelo de gestión administrativo para Mipymes florícolas comunitarias*. Ambato: Tesis de Maestría en Administración de Empresas - PUCESA.
- Asoc. Española para la Calidad. (2013). *Indicadores*. Obtenido de <http://www.aec.es/web/guest/centro-conocimiento/indicadores>
- Ayala Ruiz, L. E. (01 de Febrero de 2015). *Gerencia de Mercadeo*. Obtenido de <http://3w3search.com/Edu/Merc/Es/GMerc072.htm>
- Brenes, L. (2004). *Dirección Estratégica para Organizaciones Inteligentes*. EUNED.
- cajAstur. (22 de enero de 2010). *Cuadro de Mando Integral*. Obtenido de Universidad de Oviedo: [http://www.unioviedo.es/cecodet/MDL08/docum/cuadro\\_mando\\_integral.pdf](http://www.unioviedo.es/cecodet/MDL08/docum/cuadro_mando_integral.pdf)
- Castro, K. (marzo de 2013). *Importancia de los indicadores de gestión*. Obtenido de [http://grupodeaprendicessena.blogspot.com/2013/03/indicadores-de-gestion\\_18.html](http://grupodeaprendicessena.blogspot.com/2013/03/indicadores-de-gestion_18.html)
- D' Elía, G. (2011). *Cómo hacer indicadores de calidad y productividad en la empresa*. Buenos Aires: Alsina.
- D'Elía, G. (2011). *Cómo hacer indicadores de calidad y productividad en la empresa*. Buenos Aires: Alsina.
- Expoflores. (2015). La estrategia exitosa de la floicultura ecuatoriana. *Asociación de productores y exportadores de flores del Ecuador*, 1.
- Gómez, M. (2006). *Introducción a la metodología de la investigación científica*. Córdoba: Brujas.
- Gonzalez, L. (28 de mayo de 2013). *El feedback y el proceso de aprendizaje estratégico*. Obtenido de <http://leidygonzalezymasminmartinez.blogspot.com/2013/05/el-feedback-y-el-proceso-de-aprendizaje.html>
- Grupo MUY Consultores. (s.f.). *El Cuadro de Mando es representado por una veintena de indicadores, diferentes para cada empresa que lo recibe*. Obtenido de <http://www.mypconsultores.es/index-19.html>
- Harrison, J., & Caron, J. (2012). *Fundamentos de la Dirección Estratégica*. Madrid: Paraninfo.
- Heredia Alvaro, J. A. (2000). *Sistema de indicadores para la mejora y control integrado de la calidad de los procesos*. Castelló: Publicaciones Universitat Jaume.
- Indicadores de Gestión*. (1996). Obtenido de [http://www.dipres.cl/control\\_gestion/indicadores/Guia\\_Indicadores\\_1996.pdf](http://www.dipres.cl/control_gestion/indicadores/Guia_Indicadores_1996.pdf)

- Isotools Excelence. (17 de marzo de 2014). *Blog Calidad y Excelencia*. Obtenido de Cuadro de Mando Integral: Definición de metas, iniciativas y proyectos estratégicos: [www.isotools.org/2014/03/17/cuadro-de-mando-integral-definicion-de-metas-iniciativas-y-proyectos-estrategicos-parte-iii/](http://www.isotools.org/2014/03/17/cuadro-de-mando-integral-definicion-de-metas-iniciativas-y-proyectos-estrategicos-parte-iii/)
- K., A. (2012). *CreceNegocios*. Obtenido de <http://www.crecenegocios.com/analisis-externo-oportunidades-y-amenazas/>
- Kaplan, R., & Norton, D. (1996). *El Cuadro de Mando Integral*. Grupo Planeta Spain.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2009). *El Cuadro de Mando Integral*. Barcelona: Grupo Planeta Spain.
- Ledo, M. (2005). *Alfabetización digital e informatización de la sociedad*. Cuba: Revista Cubana de Informática Médica.
- Madrid Lalangui, G. (2013). *Estrategia para la implementación de un Cuadro de Mando Integral - Balanced Scorecard en una Empresa Agrícola Bananera*. Guayaquil: Tesis de Maestría en Administración de Empresas - Universidad Católica Santiago de Guayaquil.
- Martínez Pedrós, D., & Milla Gutiérrez, A. (2012). *La elaboración del Plan Estratégico y su implantación a través del Cuadro de Mando Integral*. Madrid: Díaz Santos.
- Martínez Pedrós, D., & Milla Gutiérrez, A. (2012). *La Elaboración del Plan Estratégico y su Implantación a través del Cuadro de Mando Integral*. Madrid: Díaz Santos.
- Martínez, D., & Milla, A. (2012). *Mapas Estratégicos*. Madrid: Días de Santos.
- Monografías*. (s.f.). Obtenido de Indicadores de gestión y medición del desempeño: <http://www.monografias.com>
- Moro Prieto, M. A. (2000). *Importancia del Benchmarking de Indicadores en la gestión de una cadena de franquicia*. Obtenido de Tesis de Maestría - Departamento de Administración de Empresas y Contabilidad Universidad de Iviedo: [https://econo.uniovi.es/c/document\\_library/get\\_file?uuid...c58a...](https://econo.uniovi.es/c/document_library/get_file?uuid...c58a...)
- Muñoz T., M. J., & De la Cuesta G., M. (2010). *Gestión de la RSC*. La Coruña: Netbiblo.
- Paredes, A. (Octubre de 2009). *Certificación Internacional de Especialistas en Gestión por Proceso*. Obtenido de <http://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/1460/3/CAPITULO%202.pdf>
- Parra, P. (2015). La crisis rusa obliga a floricultores ecuatorianos a diversificarse. *Gestión*, 62.
- Perez, J. A. (1994). *Gestión de la calidad empresarial*. Madrid: Esic.
- Petroamazonas EP. (2014 ). *Plan Estratégico 2014 - 2017*.

- Quintana Hernandez, Y. A. (2011). *Diseño metodológico de un sistema de indicadores para el seguimiento ambiental en zonas portuarias*. Medellín: Tesis de Maestría en Medio Ambiente y Desarrollo.
- Recio, A. (1997). *Manual de Economía Laboral*. Barcelona: Icaria.
- Ruiz Jiménez, J., & Fuentes Fuentes, M. d. (2014). *Innovación y desempeño empresaria*. Obtenido de <http://www.minetur.gob.es/Publicaciones/Publicacionesperiodicas/EconomiaIndustrial>
- Ruiz, R., Guzmán, J., & De la Rosa, J. (2007). *Dirección Empresarial Asistida*. Madrid: Visión Net.
- Salguero, A. (2006). *Indicadores de gestión y cuadro de mando*. Madrid: Ediciones Días Santos.
- Sallenave, J. P. (2002). *Gerecia y Planeación Estratégica*. Bogotá: Norma.
- Sánchez Arrijoja, A. P., & Alvarado, V. (08 de Noviembre de 2011). *Medición del Desempeño y la Productividad Empresarial Mediante Indicadores*. Obtenido de <http://www.econlink.com.ar/indicadores-desempeno>
- Solano Andrade, C. A. (2010). *Los Indicadores de Gestión como base de la medición de desempeño y la toma de decisiones*. Quito: Tesis de Maestría en Dirección de Empresas - Universidad Simón Bolívar.
- Soldevila García, P., & Roca Batllori, E. (2014). *La contabilidad de gestión en las organizaciones no lucrativas*. Madris: Closas-Orcoyen.
- Valda, J. (10 de Diciembre de 2012). *Grandes Pymes*. Obtenido de <https://jcvalda.wordpress.com>
- Valda, J. C. (10 de Diciembre de 2012). *Grandes Pymes*. Obtenido de <https://jcvalda.wordpress.com>
- Valencia, O. (1 de abril de 2014). *Organización y administración de empresas*. Obtenido de <http://catedraadministracionempresasunlz.blogspot.com/2013/11/tablero-de-comando-o-control.html>
- Van Home, J., & Wachowics, J. (2002). *Fundamentos de administración financiera*. México: Pearson.
- Yates, C. (2008). *La empresa sabia*. México: Diaz Santos.

## **Resumen Final**

**“DESARROLLO DE UN SISTEMA INTEGRAL DE INDICADORES DE GESTIÓN PARA MEDIR Y COMPARAR EL DESEMPEÑO DE LAS EMPRESAS DEL GRUPO FLORÍCOLA ECUANROS S.A.”**

Roberson Germánico Pruna Tapia

81 páginas

Proyecto dirigido por: Walter Ramiro Jiménez Silva, MBA

El desarrollo del presente trabajo tiene como objetivo principal la implementación de un sistema integrado de indicadores de gestión, que permita a los directivos de las empresas de un grupo florícola medir y controlar el nivel de desempeño de cada una de estas. Actualmente con la acelerada competitividad empresarial, los indicadores de gestión se vuelven de vital importancia en las organizaciones, y su continuo monitoreo permite identificar diversos síntomas que se presentan en el normal desarrollo de cada una de las actividades, y más aún al tratarse de cinco empresas dedicadas a la misma actividad industrial pero con distintos porcentajes de participación en los mercados de todo el mundo. Para los directivos controlar un grupo de empresas cada día se vuelve más complicado, es así que nace la necesidad de implementar un sistema de indicadores basado en la metodología del Cuadro de Mando Integral, donde las estrategias se transforman en objetivos organizacionales. Para determinar los indicadores apropiados para este sistema se plantea encuestas a los principales funcionarios de los niveles directivos y ejecutivos sobre el uso y manejo de indicadores de gestión. Los resultados son analizados según el grado de interés de cada funcionario por el uso y manejo de indicadores, y se presentan gráficos estadísticos de los resultados. Los valores estadísticas muestran el porcentaje de los encuestados que tienen interés por contar con este sistema de gestión. Además de implementar un cuadro de mando integral, este trabajo concluye con un benchmarking de indicadores entre las cinco empresas del grupo.