

UNIVERSIDAD DE COSTA RICA
SISTEMA DE ESTUDIOS DE POSGRADO

PROPUESTA DE UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA EL JARDÍN
BOTÁNICO ELSE KIENTZLER

Trabajo final de graduación sometido a la consideración de la Comisión del Programa de Estudios de Posgrado en Administración y Dirección de Empresas para optar al grado y título de Maestría Profesional en Administración y Dirección de Empresas con énfasis en Gerencia

DEIVIS ARAYA RIVERA

Ciudad Universitaria Rodrigo Facio, Costa Rica

2015

DEDICATORIA

A Dios, por otorgarme el regalo de la vida y brindarme de su luz en todos los momentos de mi existencia.

A mi familia, quienes con su apoyo incondicional, consejos, lealtad, y amor real y desinteresado han sido un pilar fundamental en el desarrollo de esta investigación.

A mis hijos Brandon y Gabriel, por la nobleza que les caracteriza. Entre todos sus ángeles, Dios escogió los mejores para dármelos como compañía. Dentro de 7 y 17 años respectivamente estarán en esta misma universidad, leyendo estas palabras... Trabajen arduamente por sus propios sueños y espero ser un ejemplo para ustedes, anhelo el día en que me superen, logren ser hombres nobles y con sus propios logros personales, académicos y profesionales. Gracias por ser mis hijos, pero sobre todo, gracias por permitirme ser su padre...

A mis amigos: Juan Diego, Jennifer, Wilson, y Gustavo, porque a través de los años hemos experimentado juntos grandes aventuras, y vivido momentos de sonrisas y lágrimas, y lo más importante, aún somos amigos...

A mi amigo Cesar Bolaños, perderte en medio de esta maestría me hizo recapacitar acerca de lo que es verdaderamente importante en la vida. Fuiste como un hermano y esto es para ti, protégenos desde el cielo por favor...

AGRADECIMIENTOS

Mi más sincero e inmenso agradecimiento al señor M.A.E. Roque Rodríguez Chacón, quien fue mi tutor y consejero a lo largo de la investigación. Gracias infinitas por tomar este trabajo final de graduación como si fuera de su propiedad, sus consejos y paciencia me permitieron crecer íntegramente a lo largo de esta gran experiencia.

De igual forma, un cordial agradecimiento a la Licda. Jennifer Vega Araya, M.B.A. y a mi profesor, el señor M.B.A. Gustavo Bado Zúñiga, quienes fueron mis lectores y consejeros a lo largo de la investigación. Su compromiso, conocimiento y profesionalismo son de admirar. Gracias por ayudarme y formar parte de este gran logro en mi vida.

A quienes me enseñaron a nadar contra la corriente a través de los caminos empedrados, pues me ayudaron a ser más fuerte y valiente. Gracias por permitirme encontrar mi paraíso, ese paraíso que puede estar en cualquier parte mientras seas feliz en él, descubrí que el paraíso está en mi interior...

“Este trabajo final de investigación aplicada fue aceptado por la Comisión del Programa de Estudios de Posgrado en Administración y Dirección de Empresas de la Universidad de Costa Rica, como requisito parcial para optar al grado y título de Maestría Profesional en Gerencia”.

M.A.E. Roque Rodríguez Chacón

Profesor Guía

M.B.A. Gustavo Bado Zúñiga

Lector (Profesor de Posgrado)

M.B.A. Jennifer Vega Araya

Lectora de Empresa

Dr. Aníbal Barquero Chacón

Director Programa de Posgrado en Administración y Dirección de Empresas

Deivis Araya Rivera

Sustentante

TABLA DE CONTENIDO

DEDICATORIA.....	ii
AGRADECIMIENTOS.....	iii
HOJA DE APROBACIÓN	iv
TABLA DE CONTENIDO.....	v
RESUMEN.....	x
LISTA DE TABLAS.....	xi
LISTA DE FIGURAS.....	xii
LISTA DE ABREVIATURAS	xiii
INTRODUCCIÓN	1
Justificación	2
Alcances.....	3
Limitaciones.....	4
OBJETIVOS	5
Objetivo general	5
Objetivos específicos	5
CAPÍTULO I. Contextualización y conceptualización de la industria de plantas ornamentales y su comercialización a nivel internacional y nacional, así como los aspectos conceptuales atinentes a la Estrategia Gerencial y al CMI.....	6
1.1. Industria de plantas ornamentales a nivel internacional.....	6
1.1.1. Reseña histórica.....	6
1.1.2. Tendencias de la industria	7
1.1.3. Principales países productores.....	9
1.1.4. Principales países consumidores.....	9
1.2. Industria de plantas ornamentales en Costa Rica	10
1.2.1. Estructura de la industria de plantas ornamentales en Costa Rica.....	10
1.2.2. Economía e importancia de la industria de plantas ornamentales.....	11
1.2.3. Principales canales de comercialización.....	13
1.3. Aspectos conceptuales	16

1.3.1. Toma de decisiones	16
1.3.2. Administración estratégica.....	17
1.3.3. Declaración de la Misión	17
1.3.4. Declaración de la Visión.....	19
1.3.5. Valores esenciales	20
1.3.6. Objetivos empresariales	20
1.3.7. Análisis del entorno de la empresa	21
1.3.7.1. Macro entorno de la empresa.....	21
1.3.7.2. Micro entorno de la empresa.....	22
1.3.8. Cuadro de Mando Integral	23
1.3.8.1. Concepto de Cuadro de Mando Integral.....	23
1.3.8.2. Aportes del Cuadro de Mando Integral.....	24
1.3.8.3. Perspectivas del Cuadro de Mando Integral	25
1.3.8.4. Factores claves del éxito.....	27
1.3.8.5. Claves en la implantación de un Cuadro de Mando Integral	28
CAPÍTULO II. Descripción de la situación actual del Jardín Botánico Else Kientzler y la dinámica del mercado.....	30
2.1. Reseña histórica de la empresa.....	30
2.2. Marco estratégico de Innovaplant de Costa Rica S.A.	32
2.2.1. Declaración de la Misión	32
2.2.2. Declaración de la Visión.....	32
2.2.3. Valores esenciales	32
2.2.4. Objetivos empresariales	33
2.2.4.1. Objetivos para toda la empresa	33
2.2.4.2. Objetivos y metas para el área específica de contabilidad, bodega y proveeduría	34
2.2.4.3. Objetivos y metas para el área específica de producción	34
2.2.4.4. Objetivos y metas para el área específica de tecnologías y sistemas de información	34
2.3. Estructura organizacional	35
2.3.1. KientzlerGmbH& Co. KG	35
2.3.2. Innovaplant ZierpflanzenverwaltungsgesellschaftmbH	35

2.3.3. Innovaplant de Costa Rica S.A.	36
2.4. Portafolio de productos/servicios	38
2.5. Descripción del macro entorno de la compañía.....	38
2.5.1. Factores político-legales	38
2.5.1.1. Requisitos Promotora del Comercio Exterior de Costa Rica (PROCOMER)	39
2.5.1.2. Requisitos Servicio Fitosanitario del Estado	40
2.5.2. Factores económicos	41
2.5.3. Factores tecnológicos	42
2.5.4. Factores socio-demográficos.....	43
2.6. Descripción del micro entorno de la compañía.....	44
2.6.1. Competidores	44
2.6.2. Clientes	48
2.6.3. Proveedores.....	49
2.6.4. Productos sustitutos	49
2.7. Descripción de las perspectivas del Cuadro de Mando Integral	49
2.7.1. Perspectiva financiera	50
2.7.2. Perspectiva orientada al cliente	53
2.7.3. Perspectiva de procesos internos.....	55
2.7.4. Perspectiva de aprendizaje y crecimiento.....	58
CAPÍTULO III. Análisis de la situación actual de la empresa	62
3.1. Justificación de la investigación.....	62
3.2. Metodología de la investigación.....	63
3.3. Análisis de la planificación estratégica de Innovaplant de Costa Rica S.A.	65
3.3.1. Misión de Innovaplant de Costa Rica S.A.	65
3.3.2. Visión de Innovaplant de Costa Rica S.A.	66
3.3.3. Valores de Innovaplant de Costa Rica S.A.	68
3.4. Análisis de las perspectivas del Cuadro de Mando Integral	68
3.4.1. Perspectiva financiera	69
3.4.2. Perspectiva orientada al cliente	72
3.4.3. Perspectiva de procesos internos.....	82
3.4.4. Perspectiva de aprendizaje y crecimiento.....	88

3.5. Matriz FODA	105
3.5.1. Fortalezas.....	105
3.5.2. Debilidades	105
3.5.3. Oportunidades.....	106
3.5.4. Amenazas.....	107
CAPÍTULO IV. Propuesta de Cuadro de Mando Integral.....	108
4.1. Justificación de la propuesta	108
4.2. Objetivos de la propuesta.....	108
4.3. Planificación estratégica	109
4.4. Cuadro de Mando Integral	113
4.4.1. Perspectiva financiera	113
4.4.1.1. Selección de indicadores para la perspectiva financiera.....	115
4.4.1.2. Formulación de metas para la perspectiva financiera del Cuadro de Mando Integral.....	120
4.4.2. Perspectiva orientada al cliente	122
4.4.2.1. Selección de indicadores para la perspectiva orientada al cliente	125
4.4.2.2. Formulación de metas para la perspectiva orientada al cliente del Cuadro de Mando Integral	129
4.4.3. Perspectiva de procesos internos.....	131
4.4.3.1. Selección de indicadores para la perspectiva de procesos internos	133
4.4.3.2. Formulación de metas para la perspectiva de procesos internos del Cuadro de Mando Integral	136
4.4.4. Perspectiva de aprendizaje y crecimiento.....	138
4.4.4.1. Selección de indicadores para la perspectiva de aprendizaje y crecimiento	139
4.4.4.2. Formulación de metas para la perspectiva de aprendizaje y crecimiento del Cuadro de Mando Integral	143
4.5. Mapa estratégico y el Cuadro de Mando Integral.....	146
4.6. Presupuesto.....	148
4.7. CONCLUSIONES.....	151
4.8. RECOMENDACIONES	153
BIBLIOGRAFIA	155
ANEXOS.....	158

<i>Anexo 1.</i> Estructura organizacional de Innovaplant de Costa Rica S.A.	158
<i>Anexo 2.</i> Descripción de las áreas funcionales de la empresa Innovaplant de Costa Rica S.A.	160
<i>Anexo 3.</i> Portafolio de cultivos y variedades de Innovaplant de Costa Rica S.A., 2015.....	164
<i>Anexo 4.</i> Formulario de Inscripción y Renovación base de datos para exportadores	171
<i>Anexo 5.</i> Formulario de Ausencia de Plagas.....	172
<i>Anexo 6.</i> Formulario de Solicitud de Certificación fitosanitaria	173
<i>Anexo 7.</i> Formulario para certificación In situ y tratamiento	174
<i>Anexo 8.</i> Encuesta aplicada a la Gerencia General de la empresa Innovaplant de Costa Rica S.A. en relación con su perspectiva financiera	175
<i>Anexo 9.</i> Cuestionario aplicado a los Colaboradores de la empresa Innovaplant de Costa Rica S.A.....	177
<i>Anexo 10.</i> Cuestionario aplicado a la Gerencia del Jardín Botánico Else Kientzler	181
<i>Anexo 11.</i> Cuestionario aplicado a los Clientes del Jardín Botánico Else Kientzler.....	182

RESUMEN

La presente investigación realiza un análisis de la planificación estratégica y de la perspectiva financiera, perspectiva orientada al cliente, perspectiva de procesos internos y perspectiva de aprendizaje y crecimiento para la empresa Innovaplant de Costa Rica, S.A. El objetivo es elaborar una propuesta de un Cuadro de Mando Integral y mejorar su gestión administrativa, incluyendo la gestión de su Jardín Botánico Else Kientzler.

El estudio se justificó debido a los problemas en la gestión administrativa de la empresa Innovaplant de Costa Rica S.A y de su Jardín Botánico Else Kientzler, especialmente debido a la falta de herramientas para una mejor gestión estratégica.

Metodológicamente, el trabajo se aborda mediante la recolección y análisis de datos e información mediante una investigación empírica y cualitativa, a través de un análisis situacional interno y externo que permita identificar los indicadores fundamentales, y establecer planes de acción para un mejor control y gestión de cada perspectiva en la organización.

A través de dicha investigación, se permitió llegar a las siguientes conclusiones y recomendaciones:

- Al efectuar el análisis de la gestión de la empresa, se determinó que Innovaplant de Costa Rica S.A. posee fortalezas que la hacen una de las empresas exportadoras de plantas ornamentales más importantes en el país. Entre estas se encuentran su reconocimiento a nivel nacional y mundial, la cantidad de esquejes exportados anualmente y la satisfacción de su fuerza laboral. Sin embargo, posee también debilidades importantes las cuales debe mejorar, como es el caso de la falta de una mejor gestión administrativa y de mercadeo en el Jardín Botánico y la falta de infraestructura para este. Además, carece de una adecuada planificación financiera, especialmente con respecto a la ausencia de presupuestos para las diferentes áreas, principalmente en relación con la falta de mejores tecnologías de información.
- Se recomienda a la empresa implementar esta propuesta del CMI a fin de establecer las bases para un desarrollo organizacional y un crecimiento a futuro. Es necesario que el CMI se aplique a través de toda la empresa en los aspectos diarios de gestión, de este modo puede proporcionar las bases para la agenda diaria, tener una función natural en los informes y el control mediante su impacto en las operaciones diarias. Se requiere de un proceso de comunicación hacia todos los colaboradores de la empresa. La puesta en práctica de la propuesta se inicia por la educación, mediante un programa continuo y consistente para formar a cada miembro sobre los componentes de la estrategia, lo que se considera la base de la alineación.

LISTA DE TABLAS

		N.º Página
<i>Tabla 1.</i>	Matriz de Evaluación de la Declaración de la Misión	18
<i>Tabla 2.</i>	Matriz de Evaluación de la Declaración de la Visión	19
<i>Tabla 3.</i>	Principales empresas exportadoras de plantas, flores y follajes, 2013	44
<i>Tabla 4.</i>	Metodología de la Investigación	64
<i>Tabla 5.</i>	Evaluación de la Declaración de la Visión de Innovaplant de Costa Rica S.A.	67
<i>Tabla 6.</i>	Población total Región de Occidente estimada al 30 de junio del 2012 por grupos de edades	73
<i>Tabla 7.</i>	Evaluación de la nueva Declaración de la Visión de Innovaplant de Costa Rica S.A.	110
<i>Tabla 8.</i>	Indicadores de la perspectiva financiera	119
<i>Tabla 9.</i>	Metas para los indicadores de la perspectiva financiera	120
<i>Tabla 10.</i>	Plan de acción para los objetivos estratégicos de la perspectiva financiera	122
<i>Tabla 11.</i>	Objetivos estratégicos específicos para la perspectiva orientada al cliente	125
<i>Tabla 12.</i>	Indicadores perspectiva orientada al cliente	128
<i>Tabla 13.</i>	Metas para los indicadores de la perspectiva orientada al cliente	129
<i>Tabla 14.</i>	Plan de acción para los objetivos estratégicos de la perspectiva orientada al cliente	131
<i>Tabla 15.</i>	Indicadores perspectiva de procesos internos	135
<i>Tabla 16.</i>	Metas para los indicadores de la perspectiva de procesos internos	136
<i>Tabla 17.</i>	Plan de acción para los objetivos estratégicos de la perspectiva de procesos internos	137
<i>Tabla 18.</i>	Indicadores perspectiva de aprendizaje y crecimiento	142
<i>Tabla 19.</i>	Metas para los indicadores de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento	143
<i>Tabla 20.</i>	Plan de acción para los objetivos estratégicos de la perspectiva de procesos internos	145
<i>Tabla 21.</i>	Presupuesto CMI Innovaplant de Costa Rica, S.A.	148

LISTA DE FIGURAS

		N.º Página
<i>Figura 1.</i>	Tipos de plantas ornamentales	8
<i>Figura 2.</i>	Costa Rica: composición del valor de las exportaciones del sector agrícola, 2012	10
<i>Figura 3.</i>	Costa Rica: evolución de las exportaciones según sector 2008-2012 en millones de dólares	11
<i>Figura 4.</i>	Cadena de abastecimiento del sector de plantas ornamentales en Europa	14
<i>Figura 5.</i>	Las cinco fuerzas que dan forma a la competencia del sector	23
<i>Figura 6.</i>	Estructura de la Corporación Kientzler	35
<i>Figura 7.</i>	Organigrama de Innovaplant de Costa Rica S.A., 2014	36
<i>Figura 8.</i>	Proceso de Exportación PROCOMER, 2015	40
<i>Figura 9.</i>	Visitas al Jardín Botánico Else Kientzler	75
<i>Figura 10.</i>	Lugar de procedencia	76
<i>Figura 11.</i>	Características que más agradan del Jardín	77
<i>Figura 12.</i>	Opinión acerca del precio para ingresar al Jardín	78
<i>Figura 13.</i>	Servicio al cliente en el Jardín Botánico	79
<i>Figura 14.</i>	Existencia de procedimientos documentados para realizar las funciones	83
<i>Figura 15.</i>	Disponibilidad de recursos y herramientas necesarios para realizar las funciones	84
<i>Figura 16.</i>	Existencia de mecanismos adecuados de comunicación	85
<i>Figura 17.</i>	Existencia de mecanismos para mejorar los procesos actuales	86
<i>Figura 18.</i>	Tiempo de laborar para Innovaplant de Costa Rica S.A.	88
<i>Figura 19.</i>	Aspectos de la estructura organizacional cubiertos en la inducción	90
<i>Figura 20.</i>	Evaluación de las capacitaciones en la empresa	91
<i>Figura 21.</i>	Mecanismos adecuados para evaluar su desempeño	92
<i>Figura 22.</i>	Inclusión en los planes de capacitación y desarrollo en la empresa	93
<i>Figura 23.</i>	Conocimiento actual suficiente para el puesto y funciones desempeñadas	94
<i>Figura 24.</i>	Nivel de satisfacción respecto a las funciones y responsabilidades desempeñadas	94
<i>Figura 25.</i>	Existencia de oportunidades de crecimiento en la empresa	95
<i>Figura 26.</i>	Conformidad con los incentivos salariales de la empresa	96
<i>Figura 27.</i>	Existencia de sistemas de información para apoyar sus labores	98
<i>Figura 28.</i>	Entrenamiento adecuado para el uso de dichos sistemas	98
<i>Figura 29.</i>	Herramientas tecnológicas e información para realizar las tareas	99
<i>Figura 30.</i>	Análisis periódico de la empresa con sus colaboradores acerca de la misión, visión y valores de la empresa	100
<i>Figura 31.</i>	Clima organizacional agradable (relaciones interpersonales)	100
<i>Figura 32.</i>	Inclusión en las decisiones estratégicas del departamento o empresa	101
<i>Figura 33.</i>	Reconocimiento por realizar el trabajo de manera adecuada	102
<i>Figura 34.</i>	Apoyo de los superiores	103
<i>Figura 35.</i>	Motivación de forma activa a ser creativo y a utilizar la iniciativa	103
<i>Figura 36.</i>	Evaluación del desempeño del departamento de forma periódica	104
<i>Figura 37.</i>	Mapa estratégico del CMI para Innovaplant de Costa Rica, S.A.	147

LISTA DE ABREVIATURAS

Abreviatura	Nombre
Cadexco	Cámara de Exportadores de Costa Rica
CMI	Cuadro de Mando Integral
DUA	Declaración Única Aduanera
FODA	Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas
ICC	International Chamber of Commerce
ISO	International Organization for Standardization
MAG	Ministerio de Agricultura y Ganadería
PIB	Producto Interno Bruto
PROCOMER	Promotora del Comercio Exterior de Costa Rica
RUE	Registro Único de Exportador
S.A.	Sociedad Anónima
TLC	Tratado de Libre Comercio

INTRODUCCIÓN

Innovaplant de Costa Rica, S.A. fue fundada en febrero del año 1994, como representación de la compañía Kientzler GmbH & Co KG de Alemania, empresa que desde 1904 se ha dedicado, principalmente, a la producción y exportación de esquejes de plantas ornamentales a nivel mundial.

La corporación Kientzler, en la actualidad, es líder en investigación, desarrollo y mejoramiento de plantas ornamentales de propagación vegetativa. Su mayor crecimiento lo ha experimentado durante los últimos 30 años, al introducirse en el área del mejoramiento genético de plantas ornamentales.

Innovaplant de Costa Rica S.A. comenzó en su primer año con un área de 2,5 hectáreas y una producción aproximada de cuatro millones de esquejes. Para el año 2012, su área es de 9 hectáreas de invernaderos, de los cuales hay 6,86 hectáreas de producción en invernaderos cerrados con malla anti-afidos. Su nivel de producción para este año 2014, asciende a unos ciento quince millones de esquejes, producidos bajo invernadero y de tres millones de plantas, producidas en laboratorio (in-vitro).

En febrero del 2005, se abre al público el Jardín Botánico Else Kientzler, ubicado en la Finca La Evita, 800 metros al norte del Estadio Eliécer Pérez, en Sarchí de Valverde Vega, Costa Rica, y cuyo objetivo principal es preservar especies de Costa Rica amenazadas o en peligro extinción, así como mostrar especies de los trópicos del mundo. El Jardín Botánico ofrece una colección de alrededor de dos mil especies tropicales, distribuidas y rotuladas en siete hectáreas de senderos y jardines donde el visitante puede esparcirse, aprender sobre plantas a través de visitas guiadas o auto guiadas. Además, el lugar es muy agradable para ser utilizado en actividades como sesiones fotográficas, bodas, paseos familiares, entre otros.

Ahora bien, conforme fue pasando el tiempo desde la apertura del Jardín Botánico Else Kientzler en el país, la gerencia de la empresa se dio cuenta de que existe una deficiencia en la gestión administrativa del espacio. De manera que, es evidente la necesidad de evaluar y proponer cambios en el manejo de su estructura administrativa, administración estratégica, manejo de los costos del mantenimiento del Jardín Botánico, así como realizar propuestas para mejorar el atractivo del lugar, y mantener una relación más cercana con los clientes actuales y potenciales.

Así pues, a partir de la elaboración y desarrollo del presente Trabajo Final de Graduación, se pretende entregar a la gerencia de la empresa Innovaplant de Costa Rica S.A. una propuesta de un Cuadro de Mando Integral que le permita explotar de manera eficiente las capacidades del Jardín Botánico Else Kientzler, con el fin de mejorar en su administración para mejorar su gestión y hacer del Jardín Botánico una opción de negocio costo eficiente.

Justificación

Actualmente la empresa Innovaplant de Costa Rica S.A. tiene deficiencias en la administración de su Jardín Botánico Else Kientzler, dentro de los cuales se incluyen problemas para establecer herramientas de gestión administrativa y de desempeño, para mejorar sus perspectivas financieras, de procesos, de clientes y de aprendizaje continuo, cuyo mejoramiento le permitiría optimizar la gestión en esta división de su negocio.

Se encontró en la situación descrita anteriormente una gran oportunidad para poner a disposición de la organización los conocimientos adquiridos a lo largo de la carrera de Dirección de Empresas, principalmente en lo relacionado con su administración estratégica, procesos en los cuales se debe sobresalir para satisfacer a los clientes, mantener la habilidad de cambiar y progresar en la organización, administrar sus procesos internos y establecer cómo aparecer

ante los inversionistas para adecuarse al cambio constante que se da en el mundo de los negocios en la actualidad.

Debido a los problemas en la gestión administrativa del Jardín Botánico Else Kientzler y a la falta de herramientas para su mejor administración, se tiene la necesidad de implementar un Cuadro de Mando Integral en la empresa Innovaplant de Costa Rica S.A. para el Jardín, el cual le permita mejorar la toma de decisiones para una mejor gestión, y por ende seguir operando en el mercado.

Alcances

El presente Trabajo Final de Graduación tiene como alcance la elaboración de un Cuadro de Mando Integral que permita al Jardín Botánico Else Kientzler mejorar la toma de decisiones para una mejor gestión administrativa, mediante el establecimiento de herramientas de gestión administrativa y de desempeño.

Se espera que la propuesta sea un instrumento valioso para el Jardín Botánico Else Kientzler, de manera que le ayude a perfeccionar su gestión administrativa, ya que fue diseñado para crear un ambiente agradable, amigable y para ser un espacio de esparcimiento para sus visitantes, preservando a la vez las especies de Costa Rica amenazadas o en peligro de extinción.

La investigación se limita geográficamente a la zona de Occidente en Alajuela que cubre los cantones de Grecia, Sarchí de Valverde Vega, Palmares, Naranjo y San Ramón. No se tomarán en cuenta otras regiones del país debido a la localización del Jardín Botánico y a que el acceso a la información es más accesible.

Dentro de los objetivos de este Trabajo Final de Graduación se incluye el análisis de su plan estratégico y la elaboración de una propuesta que beneficie a la empresa en estudio. Sin embargo, la implementación tanto de la propuesta como de las recomendaciones, queda sujeta a decisión de la Administración de Innovaplant de Costa Rica S.A., por lo que no se tiene injerencia en la aplicación y control de lo que se presente como resultado de la investigación.

Limitaciones

La información se presentará con base en las políticas de confidencialidad de la empresa Innovaplant de Costa Rica S.A., lo cual puede restringir el acceso a datos valiosos para el desarrollo de la presente investigación.

En cuanto al tiempo, de acuerdo al cronograma de actividades, se cuenta con un aproximado de ocho meses para llevar a cabo el estudio, lo que limita el desarrollo de una investigación más amplia, tomando en cuenta el tamaño del mercado en la región de occidente.

OBJETIVOS

Objetivo general

Elaborar una propuesta de un Cuadro de Mando Integral para el Jardín Botánico Else Kientzler, mediante la investigación y establecimiento de herramientas de gestión administrativa y de desempeño, con el fin de mejorar la toma de decisiones para una mejor gestión.

Objetivos específicos

1. Contextualizar el desarrollo de la industria de plantas ornamentales y su comercialización a nivel internacional y nacional, así como presentar los aspectos conceptuales teóricos necesarios para llevar a cabo la propuesta de un Cuadro de Mando Integral en el Jardín Botánico Else Kientzler.
2. Describir la situación coyuntural de la empresa Innovaplant de Costa Rica S.A, su estrategia de negocios actual y sus principales características gerenciales en el interior de la organización.
3. Analizar la gestión y estrategias gerenciales actuales llevadas a cabo en el Jardín Botánico Else Kientzler, a través de un análisis situacional interno y externo, que permita determinar las estrategias gerenciales más apropiadas para implementarlas en esta división de la empresa.
4. Desarrollar una propuesta de un Cuadro de Mando Integral para el Jardín Botánico Else Kientzler en congruencia con la realidad de la empresa, que permita mejorar la toma de decisiones para una mejor gestión.
5. Presentar las conclusiones y recomendaciones derivadas del resultado de la investigación.

CAPÍTULO I. Contextualización y conceptualización de la industria de plantas ornamentales y su comercialización a nivel internacional y nacional, así como los aspectos conceptuales atinentes a la Estrategia Gerencial y al CMI

Como parte del desarrollo de la propuesta, cuyo objetivo es diseñar un Cuadro de Mando Integral para el Jardín Botánico Else Kientzler, es de suma importancia situarse en la industria de plantas ornamentales, contextualizando su evolución a nivel internacional y nacional. También, es vital definir los conceptos relacionados con el CMI, apegados estrictamente a su aplicación con el tema a tratar, con el objetivo de que estos sirvan de base conceptual para identificar los elementos significativos que determinarán los factores claves en el desarrollo de esta propuesta.

A continuación, se caracteriza el contexto de la industria a nivel internacional para llegar a conceptualizarlo dentro del mercado de plantas ornamentales nacional.

1.1. Industria de plantas ornamentales a nivel internacional

1.1.1. Reseña histórica

Desde la antigüedad hasta el día de hoy las plantas, flores y follajes han sido contempladas, admiradas y demandadas por el ser humano. Durante el transcurso del tiempo se ha observado que estas forman parte de los símbolos de belleza y amor más utilizados en todos los tiempos y en todas las culturas para demostrar diversos tipos de sentimientos.

A pesar del rápido cambio que experimentan los mercados a nivel mundial, y con ello la oferta de una amplia gama de otros productos, ello no ha puesto en desventaja a las plantas ornamentales y flores, por lo cual se considera que siguen constituyendo una fuerte alternativa de inversión y exportación.

Las plantas ornamentales se han caracterizado por representar un símbolo de belleza, con las cuales muchas personas demuestran cariño o decoran sus casas con una parte de la increíble naturaleza. No obstante, además, representan una fuente de ingresos para los productores y exportadores de distintos países. Esto, es posible porque las plantas son consideradas una mercancía internacional debido a que se dan en diversos tipos de clima.

A principios del siglo XX la floricultura en muchos países se desarrollaba en pequeñas quintas o fincas donde su función era decorativa, o bien se seleccionaban flores para la decoración de interiores. Sin embargo, las grandes residencias fueron poco a poco sustituidas por pequeñas colonias, dificultando así a gran parte de la población el cultivo de plantas ornamentales en el interior de ellas.

El cultivo de plantas ornamentales se ha convertido en una industria en el ámbito mundial, cuya producción aumenta de manera estacional con relación a las épocas de intensa demanda, tales como: Día de la Madre, Día de los Enamorados, Día de la Secretaria, Día de los Difuntos y Navidad; además, eventos que no se pueden calendarizar como: bodas, bautizos, primeras comuniones, quince años, graduaciones, etc.

1.1.2. Tendencias de la industria

Existen países que por su adecuado clima, su amplia experiencia y su avanzada tecnología, son considerados como los pioneros en el mercado mundial, tanto de exportación como de importación. Entre ellos, se podrían mencionar: Holanda, Alemania, Estados Unidos, Colombia y México.

La industria del cultivo de plantas ornamentales en Europa por ejemplo, ha mantenido una tasa de crecimiento anual del 12,5% durante los últimos 20 años. Tal aumento, puede ser atribuido a una serie de factores

socioeconómicos, como el poder adquisitivo o mayor interés hacia la jardinería. El consumidor, a la vez, se ha vuelto más sofisticado y busca mejor calidad y originalidad en las especies.

Los productores también han contribuido al aumento del consumo, introduciendo nuevas especies y técnicas de cultivo que permiten mantener precios bajos, con lo cual se mejoran las redes de distribución.

Así pues, actualmente existe en el mundo una gran diversidad de plantas, flores y follajes. Sus formas, que abarcan lo imaginable e inimaginable, sus colores y fragancias hacen de sus existencias una verdadera bendición. Algunas de estas plantas ornamentales se desarrollan en diferentes ambientes, por lo cual se hace necesario clasificarlas para una mayor vitalidad, de acuerdo con sus requerimientos de agua, luz y nutrición.

Entre las plantas más comunes que se producen en el ámbito mundial se encuentran las siguientes:

Figura 1. Tipos de plantas ornamentales

PLANTAS	FLORES	FOLLAJES
Aglaonema (María)	Anthurium	Asparagus
Alpinia	Aphelandra	Athyrium
Areca (Catechu)	Aster	Cupressus
Asplenium (Osaka)	Astilbe	Cyperus
Bambusa (Vulgaris)	Begonia	Davallia
Basella (Alba)	Beloperone	Didymochlaena
Blechnum (Gibbum)	Boungainvillea	Glechoma
Bonsai	Browallia	Grevillea
Calathea (Sanderiana)	Calceolaria	Hedera
Callicia (Elegans)	Calathea	Leatherleaf Fern
Capsicum (Masquerade)	Campanula	Microlepia
Chamaedorea	Celosia	Nephrolepis
Codiaeum (Rina)	Clerodendrum	Nolina
Coffea	Clivia	Pogonatherum
Dieffenbachia	Crocus	Pteris
Dizygotheca	Curcuma	Scirpus
Dracaena	Cyclamen	Sececio
Episcia	Cymbidium	Tolmiea
Echeveria	Cytisus	Tradescantia
Eucalyptus	Dahlia	Tree Fern
Euonymus	Dendranthema	Washingtonia
Exacum	Dendrobium	
Fatshedera (Lizei)	Dianthus	
Fatsia	Dionaea	
Ficus	Dipladenia	

Fuente: Elaboración propia, 2015.

1.1.3. Principales países productores

El mercado europeo, como se ha mencionado, es uno de los principales productores de productos ornamentales intra y extra – europeos. Así pues, Alemania es el país más importante en la producción de productos ornamentales, por encima de Francia, Inglaterra y Holanda.

Los países productores en el ámbito mundial más representativos para Europa son: Israel, Estados Unidos y Kenia, con un 70% de importaciones, ocupando Latinoamérica el 30% restante de productos ornamentales.

En este sentido, Costa Rica es uno de los países latinoamericanos más importantes en la industria mundial de plantas ornamentales. Mientras que Colombia se ha destacado por la alta exportación de flores, donde estas representan el principal producto de las exportaciones no tradicionales de dicho país. Es importante recalcar que México se ha convertido en un productor fuerte de flores que, junto a Colombia, abastecen a los Estados Unidos.

1.1.4. Principales países consumidores

Los países europeos se destacan por ser los mayores importadores de plantas ornamentales del mundo, siendo los principales países consumidores: Alemania, Holanda, Francia e Inglaterra. Holanda es quien representa el país comprador más grande.

De esta forma, el mercado Holandés es considerado líder en su papel central en el negocio mundial de las plantas ornamentales. Pues, además de constituir la principal puerta de entrada y distribución europea para dichos productos, también es un país productor sustancial.

Generalmente, los países compradores de plantas ornamentales adquieren plantas que no se dan en sus tierras debido al clima que poseen. En el continente americano, Estados Unidos es el mercado que se caracteriza por

contar con una cantidad grande de importadores, muchos de los cuales requieren sus productos para el enraizamiento y desarrollo de las plantas.

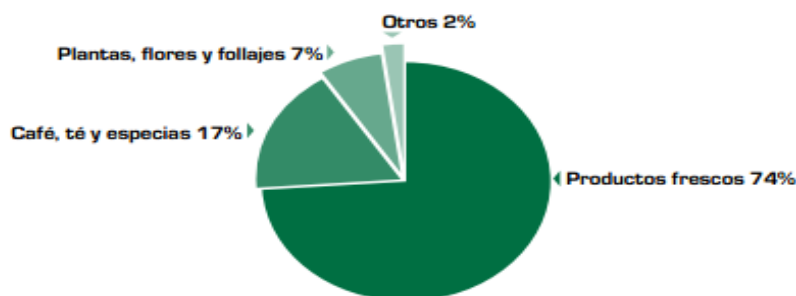
En fin, la demanda de este mercado es creciente y lo ha sido por varios años, lo cual refleja no solo el interés en las plantas tradicionales sino la demanda cada vez mayor por mezclas de plantas exóticas. Otros países compradores de plantas ornamentales son: Japón, Suecia, República Checa, Bélgica, Hong Kong, Italia, Dinamarca, Costa Rica, entre otros.

1.2. Industria de plantas ornamentales en Costa Rica

1.2.1. Estructura de la industria de plantas ornamentales en Costa Rica

La industria de plantas ornamentales juega un papel importante dentro del sector agrícola nacional. A continuación, se describe la estructura y participación de esta industria en la economía del país.

Figura 2. Costa Rica: composición del valor de las exportaciones del sector agrícola, 2012



Fuente: Procomer, 2012.

La figura detalla que las exportaciones de plantas, flores y follajes representaron el 7% del total de las exportaciones agrícolas para el año 2012.

Asimismo, se describe seguidamente la evolución en millones de dólares de la industria de plantas ornamentales en Costa Rica.

Figura 3. Costa Rica: evolución de las exportaciones según sector 2008-2012 en millones de dólares

Sector	2008	2009	2010	2011	2012
Agrícola	2.097,7	1.823,7	2.146,6	2.423,0	2.510,6
Plantas, flores y follajes	197,4	163,1	172,5	168,3	164,1
Plantas, flores y follajes	-17,4%	5,8%	-2,5%	-2,5%	

Fuente: Procomer, 2012.

Con base en lo anterior, se aprecia la forma en que la industria de plantas ornamentales tuvo una caída durante el año 2008. A partir de allí ha sufrido una disminución anual del 2,5% durante el periodo 2010-2012 dentro del total de exportaciones agrícolas en el mercado costarricense.

1.2.2. Economía e importancia de la industria de plantas ornamentales

El cultivo de productos agrícolas y de plantas ornamentales se ha desarrollado paralelamente a la producción cafetalera, asegurando a muchos pequeños y medianos productores, un ingreso adicional que les permite enfrentar las coyunturas de crisis en los precios del grano en el mercado internacional. Además, los bajos costos y la demanda internacional hacen que esta actividad sea sumamente atractiva para los pequeños y medianos productores de la región.

Las plantas ornamentales le generan al país alrededor de \$165 millones anuales, específicamente la venta de la variedad llamada *Dracaena* genera \$30 millones anuales. En este sector participan más de 40 exportadores y unos 500 pequeños y medianos productores nacionales.

Sin embargo, según afirma la presidenta de la Cámara de Exportadores de Costa Rica (Segnini, 2013): “La exportación de plantas ornamentales ha venido perdiendo mucho espacio, principalmente, porque hay países que son más

competitivos que nosotros en ese aspecto, además de problemas como la fluctuación del tipo de cambio y la depresión que viven los principales mercados de exportación”.

Por su parte, según la Cámara de Productores y Exportadores de Plantas, Flores y Follajes, el sector vive una contracción que viene desde la crisis mundial del 2008 y 2009, pero se agravó con la baja de utilidades ante la pérdida de valor del dólar. En el 2013 la exportación de flores se redujo 5,4% respecto al 2012, debido a la pérdida de competitividad frente a otros exportadores y a efectos climáticos en algunas de las zonas productoras.

Jorge Cotera (2013), vicepresidente de la Cámara de Productores y Exportadores de Plantas, Flores y Follajes, dijo a la Prensalibre.cr que: “en la región del norte del Irazú, por ejemplo, hay una sequía tremenda y la producción está muy afectada. También, se ha producido menos de la mitad de lo que se produce normalmente”.

Los motivos de esto, según explicó Mónica Segnini (2013), presidenta de la Cámara de Exportadores de Costa Rica (Cadexco) son en primer lugar "el tipo de cambio y la apreciación que tuvo durante tres años el colón, a lo que se suma el aumento de los costos de producción”.

Sumado a ello, las flores y su producción se han incrementado en otros países, como Ecuador, Colombia, Guatemala, Honduras y El Salvador, lo que produce mayor competitividad. Además, los costos de producción en el país son mucho más elevados que en los países contra los cuales se compite para exportar hacia Europa y Estados Unidos.

Jorge Cotera (2013), vicepresidente de la Cámara de Productores y Exportadores de Plantas, Flores y Follajes, y directivo de la Cámara de Exportadores, señaló que: "el problema es la falta de oferta de producto derivado

de la crisis a nivel mundial". Desde el 2009 hasta la fecha ha caído el número de miembros de la Cámara de Exportadores de Plantas de Flores y Follajes, pasando de 93 a 27 miembros. En el 2012 Costa Rica exportó más de \$36 millones de flores, disminuyendo a \$34 millones en el año 2013.

1.2.3. Principales canales de comercialización

Tal y como sucede con los canales de distribución de productos agrícolas y de la industria alimentaria, en el caso de plantas, flores y follajes, hay dos grandes tipos de consumidores (o categorías): los asociados al consumo de los hogares y personas individuales a través de sus compras en tiendas especializadas y supermercados; y los asociados al canal de ventas de mayor volumen, muchos casos a nivel institucional, y frecuentemente asociados a la realización de eventos, tanto públicos como privados, y cuyas ventas se realizan vía floristas y decoradores especializados que en su mayoría se abastecen en los mercados mayoristas, como por ejemplo, el New Covent Garden Market y el New Spiralfields Market.

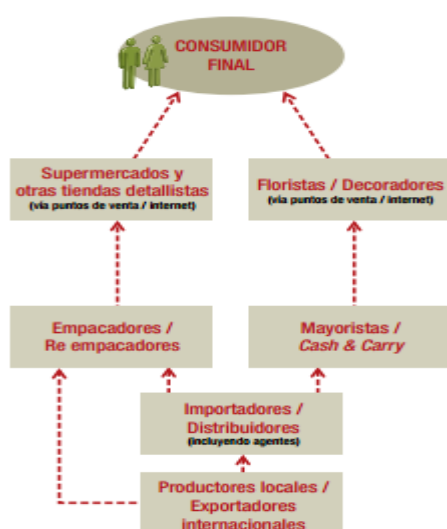
Así las cosas, en el caso de los supermercados estos se abastecen principalmente de empacadores y re-empacadores, dedicados a organizar las flores en *bouquets* de acuerdo con determinadas especificaciones, y son quienes posteriormente las distribuyen a los supermercados o a quienes realizan compras en línea. Dentro de la dinámica de esa cadena de suministros, dichos empacadores previamente han sido abastecidos por importadores, distribuidores o agentes, quienes son los que negocian y compran las plantas, flores y follajes tanto a los productores locales como a exportadores en mercados internacionales; estos, son jugadores importantes dentro de la cadena de suministro de este sector en el Reino Unido, y en general también a nivel del mercado europeo. Muchos de estos agentes son participantes activos de las subastas en el mercado holandés y por este medio abastecen mayoristas y minoristas en Europa.

Las subastas de flores juegan un papel muy importante en la cadena de distribución pues, entre otras cosas, agrupan las flores de una misma variedad vendidas por los productores y ofrecen las mezclas de producto en cantidades solicitadas por los compradores. Además, otro punto determinante es que la formación de precios en los países de Europa Occidental está dominada por las subastas holandesas, las cuales son sumamente competitivas por los volúmenes de productos que manejan, por ejemplo: Flora Holland es la subasta más importante, se estima que mueve 12.000 millones de flores y 500 mil plantas al año, y le permite ser rentable con márgenes muy bajos.

En la dinámica de la cadena de suministro, los agentes, importadores y distribuidores aparte de suplir el producto a los empacadores, son proveedores de los grandes mayoristas, quienes venden a floristerías, decoradores-diseñadores, hoteles y restaurantes.

A continuación, se resume la cadena de abastecimiento para las plantas ornamentales general para el mercado europeo.

Figura 4. Cadena de abastecimiento del sector de plantas ornamentales en Europa



Fuente: Procomer, 2014.

Un aspecto relevante es que los canales de comercialización para plantas flores y follajes en el mercado Europeo están siendo crecientemente dominados por los *retailers*. Ello, se debe a que las ventas de estos productos en los supermercados han crecido, se estima que más de dos terceras partes de lo que se comercia en el canal *retail* se vende en los supermercados; esto, ha facilitado que especialmente algunos tipos de plantas y flores sean consumidas más frecuentemente por los consumidores.

En el caso de Costa Rica, para el sector de plantas, flores y follajes, las oportunidades comerciales en el Reino Unido corresponden principalmente al aprovechamiento de ciertos nichos. Particularmente el comprador de este tipo de productos asocia la producción costarricense con plantas ornamentales, flores y follajes tropicales. Las variedades tropicales se comercializan especialmente en el segmento mayorista y en los cash & carry, donde su uso está asociado a floristas, diseñadores en la decoración de eventos, o en la confección de arreglos para hoteles, restaurantes, y edificios de oficinas. Dado lo anterior, las mayores oportunidades para Costa Rica de vender a ese mercado es a través del canal mayorista y asociado al uso en arreglos florales, más que por el de supermercados, aún y cuando el consumidor cada vez está más interesado en adquirir productos poco habituales y los supermercados buscan continuamente productos innovadores o diferenciados.

Así pues, este nicho de productos ornamentales de origen tropical, aunque no es el de mayor dinamismo en el mercado, representa un segmento interesante y con oportunidades de expansión. Ello, pues existe un gusto especial y creciente por las flores exóticas, y aunque por causa de la crisis económica la demanda de flores ha bajado y el exceso de oferta ha empujado los precios a la baja, algunos distribuidores y mayoristas señalaron no haber percibido un impacto tan fuerte en la demanda de tropicales, lo cual se mantiene estable, o incluso para algunas variedades han notado un crecimiento, cosa que no sucede con algunas flores cortadas.

Especialmente, producto de la crisis, se dio un aumento de la demanda de plantas de maceta y plantas para exteriores, en detrimento de las flores cortadas. Esto, principalmente porque las plantas ofrecen un mayor valor por su dinero que las flores cortadas, y por el aumento del uso de la jardinería como actividad de distracción. A pesar de lo anterior es importante señalar que la demanda por plantas en el Reino Unido por ejemplo, es relativamente baja, comparada con la de otros países europeos.

1.3. Aspectos conceptuales

1.3.1. Toma de decisiones

En la mayoría de las organizaciones exitosas la toma de decisiones es un arte y no un asunto visto a la ligera, decidir en momentos clave garantizará el éxito de sus proyectos, la rentabilidad de la empresa y su visión a futuro. *“La toma de decisiones es la selección de un curso de acción entre varias opciones”* (Herrera, 2009). Debido a esto, es de esperar que con la elaboración e implementación de un Cuadro de Mando Integral, la empresa mejore sus procesos internos y sea más eficiente en la ejecución de sus estrategias, con lo cual cumplirá con sus objetivos y mejorará su rentabilidad.

De modo que, se inicia con la definición de toma de decisiones, ya que el objeto de la presente investigación es presentar como propuesta la elaboración e implementación de un Cuadro de Mando Integral.

Los gerentes se enfrentan a problemas constantemente, algunos son sencillos, otros a menudo parecen abrumadores, algunos exigen acción inmediata, mientras que otros a veces requieren meses o años para resolverse. La mayor parte de las decisiones gerenciales carecen de estructura y conllevan riesgo, incertidumbre y conflicto (Herrera, 2009).

A manera de guía, las perspectivas que ofrece un Cuadro de Mando Integral son muy útiles para atender estos problemas. También, brinda una estructura para la toma de decisiones gerenciales, lo cual reduce el riesgo, la incertidumbre y el conflicto; todo en busca de un objetivo primordial: El mejoramiento en la eficiencia de la empresa y el incremento de su rentabilidad.

1.3.2. Administración estratégica

Un aspecto esencial para el éxito de una organización es la administración estratégica, sobre esto López (2001) menciona que *“La administración estratégica es el proceso que entraña que la organización prepare planes estratégicos y, después, actúe conforme a ellos”*. La administración estratégica establece preguntas importantes acerca de ¿cuál es la situación actual de la empresa?, ¿hacia dónde quiere dirigirse? y ¿cómo se puede llegar? Estos conceptos serán importantes para su aplicación en la investigación e implementación del Cuadro de Mando Integral en el Jardín Botánico Else Kientzler.

En definitiva, se pretenden mejorar deficiencias, manejo de procesos y así contar con una administración estratégica que mire hacia el futuro y cree planes para ello, manejando el cambio e implementando una filosofía de aprendizaje y crecimiento continuo en la organización.

1.3.3. Declaración de la Misión

La misión empresarial es el conjunto de objetivos generales y principios de operación de una organización.

Es la razón de ser o esencia del negocio, debe estar en función del paquete de valor que se entrega al cliente, por tanto describe el propósito de la empresa: quiénes son, qué hacen y porque están aquí. Cuando se habla del paquete de valor al cliente, se hace acerca de: la atención que le brinda la

organización, en términos de productos y servicios, a la percepción del cliente sobre la satisfacción de una necesidad específica. Lo importante no es lo que uno cree que le está dando al cliente, sino lo que el cliente percibe que está recibiendo (Betancourt, 2002, p. 52).

La misión debe ser entendida por todos los miembros involucrados en la organización y definida sin ambigüedades, debe ser sencilla y precisa para que proporcione valor agregado. La misión se puede evaluar respondiendo las preguntas detalladas en la siguiente tabla:

Tabla 1. Matriz de Evaluación de la Declaración de la Misión

El propósito
¿La declaración describe un propósito inspirador que evite jugar con los intereses egoístas de los dueños?
¿La declaración describe la responsabilidad de la compañía con sus dueños?
Estrategia
¿La declaración define un dominio del negocio y explica por qué es atractiva?
¿La declaración describe el posicionamiento estratégico que la compañía prefiere, de una manera que ayude a alcanzar la clase de ventaja competitiva que busca?
Valores
¿La declaración identifica los valores que se ligan al propósito de la organización y actúa como creencia que los colaboradores pueden sentirse orgullosos?
¿Los valores están en resonancia y refuerzan la estrategia de la organización?
Normas de conducta
¿La declaración describe los estándares de comportamiento que sirven como faros de la estrategia y de los valores?
¿Se describen los comportamientos estándares de una manera tal, que los colaboradores pueden juzgar si se han comportado correctamente o no?
Carácter
¿La declaración de la misión da un buen retrato de la compañía?, ¿Captura la

cultura de la organización?
¿Es la declaración fácil de leer?

Fuente: Muzondo, N. (2012). Mission Analysis and the Ashridge Mission Model. Universal Journal of Management and Social Sciences, vol. II, n° 5, pp. 57-68.

1.3.4. Declaración de la Visión

La visión de una empresa es una declaración o manifestación que indica hacia dónde se dirige una empresa.

Es una visualización de cómo será el futuro de una organización, indica su deseo de ser, define la manera como a través del esfuerzo y compromiso genuino de su gente encaminará todas sus acciones a hacer lo que tiene que hacer en la creación del valor, logrando así su trascendencia (Betancourt, 2002, p. 50).

La visión puede ser evaluada completando las preguntas detalladas en la siguiente tabla:

Tabla 2. Matriz de Evaluación de la Declaración de la Visión

¿Define la declaración una imagen mental viva de un estado futuro deseable de la dirección?
¿Expone la visión la responsabilidad de la compañía hacia sus participantes?
¿El nivel de detalle de la visión es lo suficientemente claro de tal forma que facilite su traducción de la realidad?
¿Es fácil de leer y entender?
¿Hace referencia a un plazo para el logro de ésta?
¿Es reconocida como factible de lograr?
¿Es reconocida como motivante?

Fuente: Muzondo, N. (2012). Mission Analysis and the Ashridge Mission Model. Universal Journal of Management and Social Sciences, vol. II, n° 5, pp. 57-68.

Una visión estratégica describe las aspiraciones de la administración para el futuro, de allí que su comunicación en la organización sea muy importante. Con respecto a esto, Thompson (2012) afirma: *“Una visión estratégica bien comunicada es una herramienta para comprometer al personal con las acciones que la llevan en la dirección que se pretende”* (p.23).

1.3.5. Valores esenciales

Los valores de la empresa son los pilares más importantes de cualquier organización. Con ellos en realidad se define a sí misma, porque los valores de una organización son los valores de sus miembros, y especialmente los de sus dirigentes. Los empresarios deben desarrollar virtudes como la templanza, la prudencia, la justicia y la fortaleza para ser transmisores de un verdadero liderazgo.

La importancia del valor radica en la conversión de éste en un elemento motivador de las acciones y del comportamiento humano. Además, define el carácter fundamental y definitivo de la organización y crea un sentido de identidad del personal con la organización.

1.3.6. Objetivos empresariales

Un objetivo es un resultado que se desea lograr o los fines hacia los cuales se dirige el comportamiento de una organización. Para poder comprender mejor los objetivos de una empresa se debe tener una idea de cuáles son las funciones que estos desempeñan:

1. Guiar y coordinar las decisiones y las acciones en el seno de la empresa.
2. Proporcionar una base de evaluación y control de los resultados obtenidos.
3. Motivar a los miembros de la empresa por el conocimiento, entendimiento y aceptación de sus metas.

4. Transmitir al exterior (proveedores, clientes, competidores, sociedad en general) las intenciones de la empresa, en busca de apoyos y de imagen. Para cumplir con estas funciones, los objetivos deben reunir ciertas cualidades, tales como:

- Claridad y especificidad, sin las cuales los miembros de la empresa no entenderán a dónde quiere ir la empresa ni lo que se espera de ellos.
- Realismo, ya que la fijación de objetivos inalcanzables supondría desanimar, mientras unos objetivos excesivamente fáciles fallarían en su función de estímulo y movilización de los esfuerzos.
- Medibles, para facilitar la función de evaluación y control.

1.3.7. Análisis del entorno de la empresa

1.3.7.1. Macro entorno de la empresa

El macro entorno de una empresa es el término utilizado para englobar a todas aquellas variables externas que afectan la actividad empresarial. Generalmente, estas variables no solo afectan a la empresa, sino al conjunto de la sociedad y de sus actividades, y engloban materias relativas a la población, cuestiones legales o tecnológicas.

De manera que, es esencial realizar un buen análisis del macro entorno de una empresa, pues al conocer en qué situación se desenvuelve la organización es posible defenderse de aquellas cuestiones que puedan resultar dañinas, y aprovechar aquellas situaciones que permitan incrementar las ventas.

Tradicionalmente, el macro entorno empresarial se ha dividido en siete dimensiones, que serían las siguientes:

- **Demografía:** estructura de la población, edad, movimientos migratorios, tasas de natalidad y mortalidad.

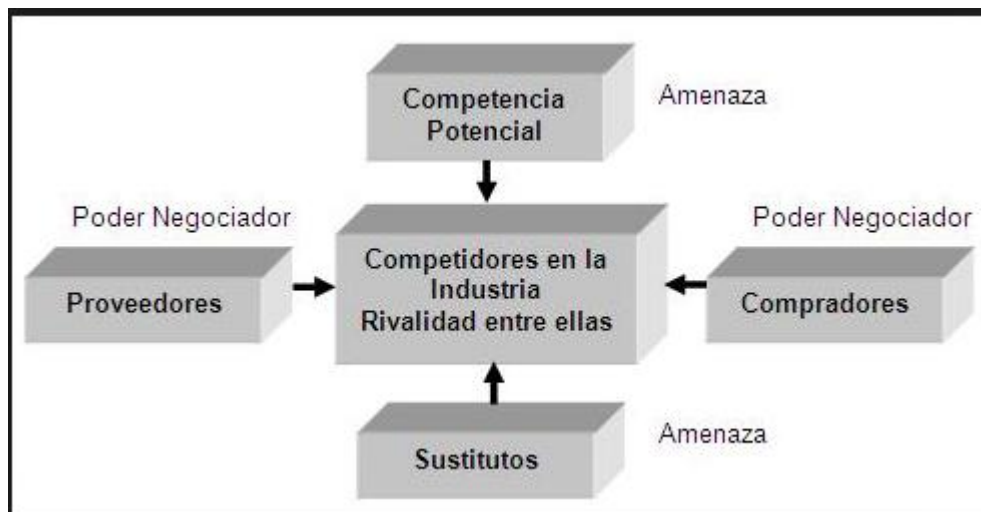
- **Económicas:** renta, evolución del PIB actual, inflación, política monetaria y fiscal del Gobierno, desempleo, tipo de interés, tipo de cambio.
- **Culturales y sociales:** estilos de vida, grupos sociales, preocupaciones sociales, cambios en los valores de la sociedad, entre otros.
- **Legal:** barreras de entrada y salida a un mercado, jurisprudencia, o regulación de temas concretos.
- **Política:** división en provincias/autonomías, *lobbies*, sistema político, grupos con un gran poder en el país.
- **Medio ambiente:** nivel de degradación, preocupaciones sociales, zonas protegidas, legislación protectora.
- **Tecnológica:** infraestructuras, patentes e innovaciones, investigación y desarrollo o productividad de las industrias.

1.3.7.2. Micro entorno de la empresa

El micro entorno rodea al sector al que pertenece la empresa y afecta de manera concreta a cada una de las empresas y su capacidad para satisfacer a los clientes. Así pues, para analizar el micro entorno se debe enfatizar en las cinco fuerzas competitivas de Porter. El dividir una industria en estas cinco fuerzas permite lograr un mejor análisis del grado de competencia en ella y, por tanto, una apreciación más acertada de su atractivo. De forma que, en el caso de una empresa dentro de la industria como Innovaplant de Costa Rica S.A., este método le permite un mejor análisis de su entorno y, por ende, una mejor identificación de oportunidades y amenazas.

Las cinco fuerzas competitivas de Porter se detallan en la siguiente figura.

Figura 5. Las cinco fuerzas que dan forma a la competencia del sector



Fuente: Porter, M. (1982). Estrategia Competitiva. Técnicas para el Análisis de los sectores industriales y de la competencia. México: Compañía Editorial Continental SA de CV.

1.3.8. Cuadro de Mando Integral

1.3.8.1. Concepto de Cuadro de Mando Integral

Ahora, para desarrollar esta investigación se utilizarán conceptos teóricos del Cuadro de Mando Integral, en adelante CMI, los cuales indican las herramientas que deben utilizarse para implementar un CMI en la empresa. Así, Kaplan y Norton (2000) establecen la función del Cuadro de Mando Integral como *“una herramienta que traduce la estrategia y la misión de una organización en un amplio conjunto de medidas de la actuación, que proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica”* (p.14).

Durante la presente investigación, el CMI será utilizado para analizar su aplicación en el Jardín Botánico. El CMI es un instrumento de gestión que busca lograr el equilibrio entre objetivos a corto y largo plazo, entre medidas financieras y no financieras, entre indicadores previsionales e históricos y entre perspectivas de actuación internas y externas.

El CMI facilita la implantación de la estrategia de la empresa de una forma eficiente, porque proporciona el marco, la estructura y el lenguaje adecuado para comunicar o traducir la misión y la estrategia en objetivos e indicadores organizados en cuatro perspectivas: finanzas, clientes, procesos internos, formación y crecimiento. Ello, permite generar un proceso continuo de forma que la visión se haga explícita, compartida y que todo el personal canalice sus energías hacia la consecución de esta.

1.3.8.2. Aportes del Cuadro de Mando Integral

El CMI brinda importantes aportes a la gestión de una organización. Respecto a ello, Newing (1994) afirma:

Entre las principales aportaciones del CMI, independientemente de las especificidades de cada organización, cabe destacar las siguientes:

a) *El CMI pretende traducir la estrategia de una organización en un conjunto de indicadores que informan de la consecución de los objetivos y de las causas que provocan los resultados obtenidos.*

b) *Es útil para comunicar la misión a toda la organización. Es decir, ayuda a pasar de las grandes declaraciones de intenciones al trabajo diario de cualquiera de los colaboradores de una organización. Muchas veces los empleados, aunque conozcan la misión de la organización, no saben cómo aplicarla a su trabajo diario. Por tanto, hay que comunicarla a toda la organización y para alcanzar este objetivo el CMI puede ser de gran ayuda. Es necesario comunicar y convencer de la estrategia definida. Para conseguirlo el CMI utiliza tres elementos:*

- *comunicación de abajo-arriba y de arriba-abajo,*
- *fijación de objetivos y,*
- *vinculación de los objetivos con los incentivos.*

c) *Promueve que los objetivos del empleado sean coherentes con los de la propia organización. En este sentido, el CMI ayuda a alinear los objetivos de cada empleado con los de la organización. Esta aportación va ligada al*

establecimiento de una política de incentivos que sea coherente con los objetivos y la cultura de la organización, así como con el perfil de los empleados.

d) El CMI contribuye a la revisión permanente de la estrategia. Las estrategias que eran válidas cuando fueron diseñadas pueden perder su valor ya que la realidad cambia. No es suficiente con revisar los presupuestos, dado que éstos sólo dan información sobre una parte de la realidad y no proporcionan aprendizaje estratégico. Una estrategia intenta intervenir en el conjunto de relaciones de causa-efecto entre los factores-clave e indicadores de una empresa y a través del aprendizaje estratégico se puede conseguir lo siguiente:

- *recoger el feedback,*
- *revisar las hipótesis básicas de la estrategia,*
- *hacer los ajustes necesarios y ,*
- *redefinir la estrategia. (pp. 52-53.)*

En definitiva, tal y como se desprende de las aportaciones anteriores, el CMI además de informar, contribuye a formular la estrategia, comunicarla, alinear objetivos de organización y empleados, motivar y formar a todos los colaboradores, mejorar continuamente y rediseñar la estrategia.

1.3.8.3. Perspectivas del Cuadro de Mando Integral

El CMI reúne cuatro perspectivas para el planeamiento y ejecución de una estrategia. La descripción de estas perspectivas de acuerdo a Kaplan y Norton (2000) es la siguiente:

- ***Perspectiva financiera:*** *Es la estrategia del crecimiento, la rentabilidad y el riesgo visto desde la perspectiva del accionista; o en otras palabras:*

Para tener éxito desde el punto de vista financiero, ¿cómo deben vernos nuestros accionistas y nuestros inversores?

Por lo tanto, los indicadores financieros no deben ser sustituidos, sino complementados con otros que reflejan la realidad empresarial. Ejemplo de

indicadores: rentabilidad sobre fondos propios, flujos de caja, análisis de rentabilidad de cliente y producto, gestión de riesgo, los niveles de ingresos.

- **Perspectiva del cliente:** *El objetivo de esta perspectiva es identificar los valores relacionados con los clientes, que aumentan la capacidad competitiva de la empresa o en otras palabras:*

Para tener éxito con nuestra visión; ¿cómo deben vernos nuestros clientes? Debe desarrollarse entonces la estrategia necesaria para crear valor y diferenciación desde este punto de vista del cliente. Se construye o se perfecciona la proposición de valor.

Se tendrán que definir previamente los segmentos de mercado objetivo y realizar un análisis del valor y calidad de éstos. En este bloque, los indicadores piloto son el conjunto de valores del producto o servicio que se ofrece a los clientes (indicadores de imagen y reputación de la empresa, de la calidad de la relación con el cliente, de los atributos de los servicios o productos). Se refiere a la satisfacción de los clientes, la fidelización de los clientes, la adquisición de nuevos clientes, y el valor añadido que aporta la organización al cliente.

- **Perspectiva de procesos internos:** *Ésta perspectiva analiza la adecuación de los procesos internos de la empresa de cara a la obtención de la satisfacción del cliente y conseguir altos niveles de rendimiento financiero. Para alcanzar este objetivo se propone un análisis de los procesos internos desde una perspectiva de negocio y una predeterminación de los procesos clave a través de la cadena de valor. En otras palabras la perspectiva de procesos internos se cuestiona lo siguiente:*

Para satisfacer a nuestros accionistas y clientes ¿En qué procesos empresariales internos debemos ser excelentes?

Los objetivos e indicadores de esta perspectiva se derivan de estrategias explícitas para satisfacer las expectativas de los clientes. Contiene indicadores como el deterioro, el comportamiento de la producción defectuosa y el control de las actividades que no añaden valor al producto o servicio.

- **Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento:** Ésta perspectiva permite analizar la capacidad de los colaboradores y empleados para llevar a cabo los procesos de mejora continua, la actuación de los sistemas de información y el clima organizacional que posibilite la motivación, la delegación de responsabilidades, la coordinación del proceso de toma de decisiones y la coherencia interna de los objetivos. La satisfacción de los empleados y su fidelización constituyen las premisas indispensables para el incremento de la productividad y la mejora continua del sistema. Las actividades y expectativas del personal han de estar alineadas con los objetivos generales de la empresa, de modo que el logro de las metas personales establecidas para los trabajadores vaya paralelo al grado de consecución de la estrategia. En otras palabras la perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento se cuestiona lo siguiente:

Para tener éxito con nuestra visión, ¿de qué forma apoyaremos nuestra capacidad de aprender, gestionar nuestro conocimiento y crecer?

1.3.8.4. Factores claves del éxito

Cada objetivo estratégico que se proponga debe ser realizable. Sin embargo, hay factores que pueden ser críticos para que un objetivo se alcance o no. Al identificar los factores claves de éxito de la organización, el CMI puede ser de gran ayuda para favorecer la reingeniería y la mejora continua. En este sentido, el control de las relaciones entre los indicadores que miden los factores clave de éxito permite identificar oportunidades de mejora.

Por tales motivos, es de vital importancia establecer los factores críticos de éxito para la óptima gestión del Jardín Botánico. El CMI permitirá determinar los estos factores para sus cuatro perspectivas:

- La perspectiva financiera, analizando la disponibilidad de financiamiento para el mejoramiento del jardín botánico.
- La perspectiva de clientes, analizando la existencia de una demanda suficiente para los servicios.
- La perspectiva de procesos internos, analizando la adecuada programación de los recursos y actividades.
- La perspectiva de formación y crecimiento, analizando el conocimiento y destrezas por parte de los colaboradores del Jardín Botánico.

1.3.8.5. Claves en la implantación de un Cuadro de Mando Integral

Existen diez aspectos claves que pueden asegurar el éxito en la implantación del CMI y así mismo asegurar la consecución de los objetivos estratégicos de la empresa.

Los diez aspectos claves en la implantación de un CMI son:

1. Ideas claras desde el inicio del CMI.
2. Apoyo de la dirección.
3. Un equipo de implantación competente.
4. Un líder adecuado a cargo del CMI.
5. Adecuada formación antes y durante el proceso.
6. El “quid” de la cuestión: El mapa estratégico.
7. Obtener información lo más pronto posible.
8. Aplicación en cascada del CMI.
9. Vinculación del CMI a la gestión operativa del negocio.
10. Hacer del CMI una parte integral de la organización.

La contextualización de la industria de plantas ornamentales a nivel internacional y nacional, así como los aspectos conceptuales descritos en el presente capítulo, sirven como base conceptual para comprender a mayor

cabalidad la investigación a realizar. Ahora bien, mediante la descripción de la situación actual de la empresa Innovaplant de Costa Rica S.A. en el próximo capítulo, se pretende conocer su entorno, para así elaborar la propuesta para la implementación de un CMI en el Jardín Botánico Else Kientzler, con la finalidad de conseguir los objetivos establecidos al inicio del presente trabajo, los cuales representen también un beneficio para la empresa a partir de su utilización.

CAPÍTULO II. Descripción de la situación actual del Jardín Botánico Else Kientzler y la dinámica del mercado

El presente capítulo brinda una descripción general de la empresa Innovaplant de Costa Rica S.A., con el fin de conocer sus principales características y el tipo de negocio en el que se desenvuelve. El texto está basado en la información brindada por colaboradores de la empresa y sin emitir juicios de valor.

El capítulo inicia con una reseña histórica de la empresa, posteriormente se detalla su planificación estratégica, donde se incluye la visión, misión, valores y objetivos empresariales.

Finalmente, se describe el entorno tanto interno como externo en el cual está inmersa la empresa, así como las estrategias del área financiera, clientes, procesos internos y de formación, y desarrollo, para relacionarlos con las perspectivas del Cuadro de Mando Integral.

2.1. Reseña histórica de la empresa

Innovaplant de Costa Rica, S.A. fue fundada en febrero del año 1994, como representación de la compañía Kientzler GmbH & Co KG de Alemania, empresa que desde 1904 se ha dedicado, principalmente, a la producción y exportación de esquejes de plantas ornamentales a nivel mundial. La corporación Kientzler, en la actualidad, es líder en investigación, desarrollo y mejoramiento de plantas ornamentales de propagación vegetativa. Su mayor crecimiento lo ha experimentado durante los últimos 30 años, al introducirse en el área del mejoramiento genético de plantas ornamentales.

La empresa comenzó en su primer año con un área de 2,5 hectáreas y una producción aproximada de cuatro millones de esquejes. Para el año 2012, su área es de 9 hectáreas de invernaderos, de los cuales hay 6,86 hectáreas de producción en invernaderos cerrados con malla anti-afidos. Su nivel de

producción para el año 2014, asciende a unos ciento quince millones de esquejes, producidos bajo invernadero y de 3 millones de plantas, producidas en laboratorio (in-vitro).

La mayor demanda de sus productos se encuentra concentrada en los meses de diciembre a marzo, registrándose su máxima producción durante los meses de enero y febrero.

La totalidad de esquejes que Innovaplant de Costa Rica S.A produce está dirigido al mercado internacional, donde son los países de Estados Unidos y Canadá los mayores demandantes.

Además, la empresa cuenta con un laboratorio de cultivos de tejidos, el cual fue creado en el año 1998, con el objetivo de producir plantas de excelente calidad y con la integridad genética requerida. El laboratorio se encuentra acondicionado con equipos modernos de alta calidad, que garantizan exactitud y precisión en la preparación de los medios de cultivo para el crecimiento de las plantas en producción en forma in-vitro.

En febrero del 2005 se abre al público el Jardín Botánico Else Kientzler, cuyo objetivo principal es preservar especies de Costa Rica amenazadas o en peligro de extinción, así como mostrar especies de los trópicos del mundo. El Jardín Botánico ofrece una colección de alrededor de 2000 especies tropicales, distribuidas y rotuladas en 7 hectáreas de senderos y jardines donde el visitante puede esparcirse y aprender sobre plantas a través de visitas guiadas o auto guiadas.

Innovaplant de Costa Rica ha sido elegida por la Cámara de Exportadores de Costa Rica (CADEXCO) en dos ocasiones (1988 y 2009) con el premio "Mérito al Esfuerzo Exportador Agrícola".

2.2. Marco estratégico de Innovaplant de Costa Rica S.A.

El marco estratégico de la empresa está establecido por la alta gerencia y tal y como lo menciona la Lic. Jennifer Vega Araya, M.B.A. (Entrevista personal, 2015), asistente de recursos humanos, este marco estratégico contempla la declaración de la Misión, Visión, valores esenciales y sus objetivos empresariales. A partir de estos, es que los administradores deben definir las metas y objetivos de cada área.

2.2.1. Declaración de la Misión

El enunciado de la Misión de Innovaplant de Costa Rica S.A. se describe a continuación:

“Producir esquejes y material in Vitro con características ideales, utilizando materiales élite con criterios de calidad mundial, coeficiencia y responsabilidad social empresarial”.

2.2.2. Declaración de la Visión

El enunciado de la visión de Innovaplant de Costa Rica S.A. es el siguiente:

“Ser una empresa líder en el mundo en la producción de esquejes de plantas ornamentales”.

2.2.3. Valores esenciales

Innovaplant de Costa Rica S.A. se rige por tres valores esenciales, los cuales se convierten en pilares y guía de aplicación para cada uno de los colaboradores de la empresa. Los valores se detallan a continuación:

- **Respeto:** Valorar y atender a los clientes como la razón de ser de la empresa.

- **Responsabilidad:** Respeto de los procesos en la organización, madurez y diligencia para llevar a cabo las responsabilidades asignadas.
- **Esfuerzo:** Intención de todos los colaboradores de dar lo mejor de su trabajo y alcanzar los ideales institucionales sin importar las limitaciones y retos en el día a día.

2.2.4. Objetivos empresariales

Para cada temporada de trabajo (del 1 de octubre al 30 de setiembre) se establecen objetivos estratégicos buscando cumplir con la Misión y Visión de la empresa. La descripción detallada de los objetivos, metas a realizar para lograr el cumplimiento de los objetivos, costos, tiempos para cumplimiento y responsables se detallan en el documento interno de la empresa llamado “Planificación”.

Los objetivos para cada temporada son el resultado de la revisión por parte de la dirección de la temporada anterior, además de enfoques hacia la mejora continua, requerimientos de clientes u otros que la gerencia general considere pertinentes. La planificación de la calidad se realiza de acuerdo a lo estipulado en el procedimiento interno denominado IC – 01: Planificación de Calidad, donde también se regula la información necesaria para las revisiones de la dirección.

Las acciones u objetivos prioritarios considerados por Innovaplant de Costa Rica S.A. para el año 2015 de acuerdo con la Lic. Jennifer Vega Araya, M.B.A. se listan a continuación:

2.2.4.1. Objetivos para toda la empresa

- Mantener y mejorar el nivel de calidad. Este mecanismo lo constituye el sistema de calidad implementado en la compañía, bajo las especificaciones

de la norma internacional ISO 9001, sistema certificado desde noviembre del 2001.

- Incrementar en al menos un 2% las ventas y reducir en un 1% la aplicación de agroquímicos en el área de producción.

- Mejorar la estructura del techo del laboratorio para estabilizar y mantener la contaminación del laboratorio en un 3% o menos (actualmente es el 3.80%), mediante el cambio en el techo de todo el edificio.

2.2.4.2. Objetivos y metas para el área específica de contabilidad, bodega y proveeduría

- Controlar adecuadamente el inventario de la empresa y tratar de disminuir su costo en un 1%.

2.2.4.3. Objetivos y metas para el área específica de producción

- Mejorar la calidad de los cultivos para lograr la satisfacción del cliente y reducir el porcentaje de reclamos en un 2%.

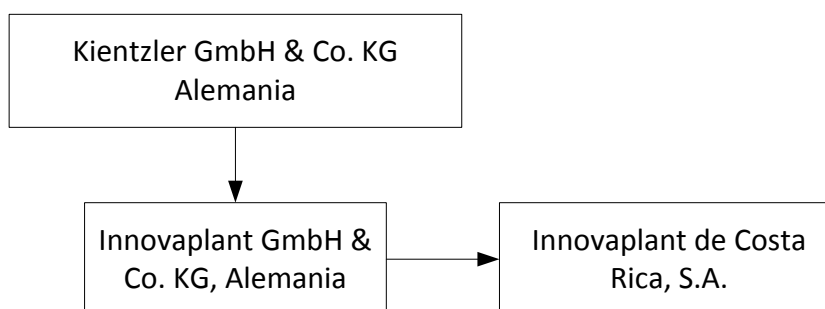
2.2.4.4. Objetivos y metas para el área específica de tecnologías y sistemas de información

- Mejorar la coordinación de actividades y recursos dentro del departamento mediante la elaboración de una reestructuración de este. Ello, en beneficio de ratificar funciones y agruparlas convenientemente, incentivar el trabajo en equipo y la coordinación organizacional, promover el uso de metodologías de desarrollo, suscitar el uso de estándares de programación y plantillas para la documentación y evaluar la importancia de la gestión de riesgos.

2.3. Estructura organizacional

La corporación Kientzler se encuentra conformada por tres empresas, separadas funcionalmente entre sí, pero con sus respectivas tareas y funciones. La estructura organizacional de la corporación, de acuerdo con la información brindada por la Lic. Jennifer Vega Araya, M.B.A., se describe en detalle a continuación:

Figura 6. Estructura de la Corporación Kientzler



Fuente: Información suministrada por el departamento de Recursos Humanos, Innovaplant de Costa Rica S.A., 2015.

2.3.1. KientzlerGmbH& Co. KG

Según Vega, es la casa matriz que da origen a todas las demás y es la encargada de realizar todas las funciones de mercadeo y búsqueda de nuevos mercados para el producto. Además, obtiene parte de los esquejes producidos por las otras subsidiarias para su enraizamiento y posterior venta en el mercado europeo. Así pues, comercializa aproximadamente el 34% de la producción de Innovaplant de Costa Rica S.A.

2.3.2. Innovaplant ZierpflanzenverwaltungsgesellschaftmbH

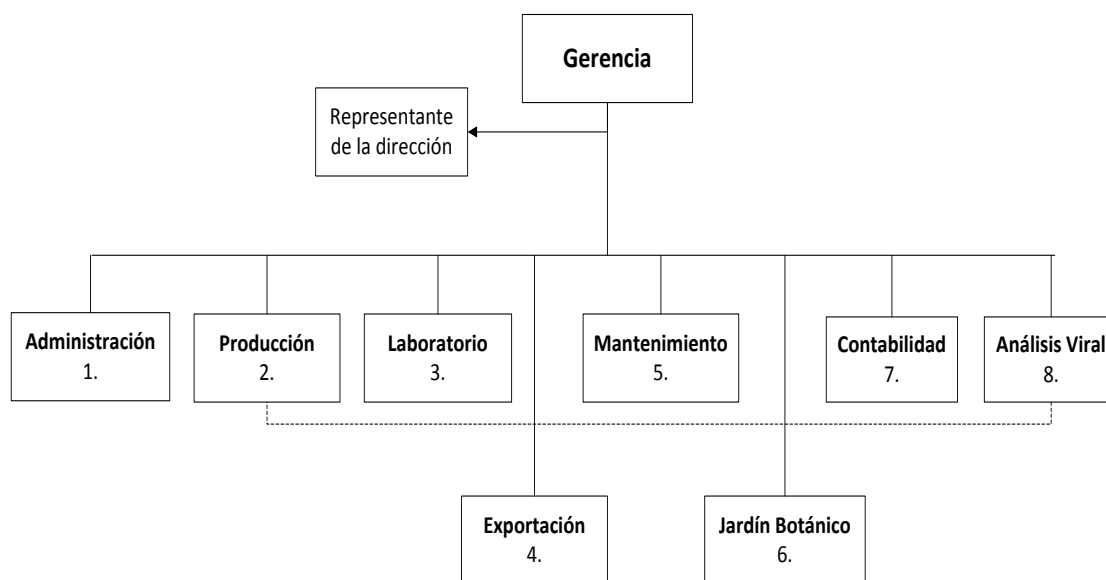
De acuerdo con Vega, esta sección es la encargada de realizar la investigación, desarrollo y mejoramiento de nuevas plantas ornamentales por medio del manejo de bancos de germoplasma. Además, le suministra a otras

empresas y a Innovaplant de Costa Rica S.A., el material genético necesario para su producción.

2.3.3. Innovaplant de Costa Rica S.A.

Se dedica a la producción y exportación de los esquejes, suministrándoles a sus clientes el producto demandado (66%), así como a la casa matriz (34%). La empresa Innovaplant de Costa Rica S.A. está dividida en diferentes áreas funcionales según la información suministrada por Vega, las cuales se detallan en el siguiente organigrama.

Figura 7. Organigrama de Innovaplant de Costa Rica S.A., 2014



Fuente: Información suministrada por el departamento de Recursos Humanos, Innovaplant de Costa Rica S.A., 2015.

De igual manera, cada una de las áreas funcionales se dividen en sus correspondientes subáreas. Dichas subáreas se muestran en el anexo #1 de la presente investigación.

Ahora bien, tal y como lo menciona la señorita Gisella Pérez Murillo (Entrevista personal, 2015), que ostenta el puesto de representante de la

dirección y encargada de la parte administrativa de la empresa, estas áreas funcionales son ocupadas por empleados líderes, quienes asumen determinadas funciones y poderes en el contexto de su responsabilidad operacional. Las responsabilidades y funciones específicas son dadas según el perfil del puesto y las descripciones de trabajo y son válidas en conexión con los contratos de trabajo.

De acuerdo con Pérez Murillo, en total pueden diferenciarse 10 áreas funcionales o de trabajo en la compañía, dentro de las cuales se asignan funciones relevantes y responsabilidades al área de aplicación del sistema de calidad. Seguidamente, las personas encargadas de cada área funcional se detallan de acuerdo a la información facilitada por Pérez Murillo:

- Gerencia General (Thomas Schuster – Martin Bock)
- Representante de la dirección (Gisella Pérez Murillo)
- Administración (Gisella Pérez Murillo)
- Producción (Minor Solano Segura – Vinicio Cubero Corella – Pablo Jiménez Araya – Leif Jensen)
- Exportación (María Milagro Guerrero Acuña – Idelvia Guevara Acuña – Verónica Ramírez Vargas)
- Mantenimiento (Arturo Chaves Vargas – Víctor Castro Vásquez)
- Laboratorio (Ariannys Roque López)
- Jardín Botánico (Ovidio Esquivel Sánchez)
- Contabilidad (Javier Campos Cubero– Doris Hernández Badilla)
- Análisis Viral (Maureen Aguilar Fallas)

En relación con lo anterior, Pérez Murillo menciona que las áreas funcionales son responsables de la ejecución ordenada de los procesos de la empresa. Por su parte, las tareas relevantes a la calidad se realizan con base en la jerarquía de la compañía y las especificaciones dadas en las indicaciones

de trabajo, así como las instrucciones y poderes determinados entre cada una de las áreas funcionales y los colaboradores.

La descripción de las actividades llevadas a cabo en cada una de las áreas funcionales de la empresa se encuentra en el anexo #2 de esta investigación.

2.4. Portafolio de productos/servicios

Con base en la información brindada por la Lic. Jennifer Vega Araya, M.B.A., el portafolio de productos de la empresa está conformado por una amplia variedad de plantas y cultivos. El nombre detallado de dichos cultivos y sus distintas variedades se muestran en el anexo #3 del presente documento.

2.5. Descripción del macro entorno de la compañía

En el macro entorno de Innovaplant de Costa Rica S.A. se pueden describir factores políticos-legales, económicos, tecnológicos y demográficos que involucran a la empresa. A continuación, se detalla cómo estos influyen en la compañía según la información brindada por los departamentos administrativo, de contabilidad, recursos humanos y tecnologías de información.

2.5.1. Factores político-legales

Desde el punto de vista legal, tal y como lo menciona la señora María Milagro Guerrero Acuña (Entrevista personal, 2015), quien en coordinación con las señoritas Idelvía Guevara Acuña (Entrevista personal, 2015) y Verónica Ramírez Vargas (Entrevista personal, 2015), quienes ejercen el puesto de encargadas del área de exportación de Innovaplant, las empresas exportadoras de plantas ornamentales deben cumplir ciertos requisitos establecidos por la Promotora del Comercio Exterior de Costa Rica (PROCOMER). Asimismo, para realizar la exportación de productos agrícolas y pecuarios, el exportador debe encontrarse registrado ante el Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG) y cumplir los requisitos establecidos por el Servicio Fitosanitario del Estado. Seguidamente, se describen los distintos requisitos necesarios para la exportación de las plantas ornamentales por parte de la empresa.

2.5.1.1. Requisitos Promotora del Comercio Exterior de Costa Rica (PROCOMER)

Según la señora Guerrero Acuña, para llevar a cabo el proceso de exportación, Innovaplant de Costa Rica S.A., debe cumplir con los siguientes requisitos:

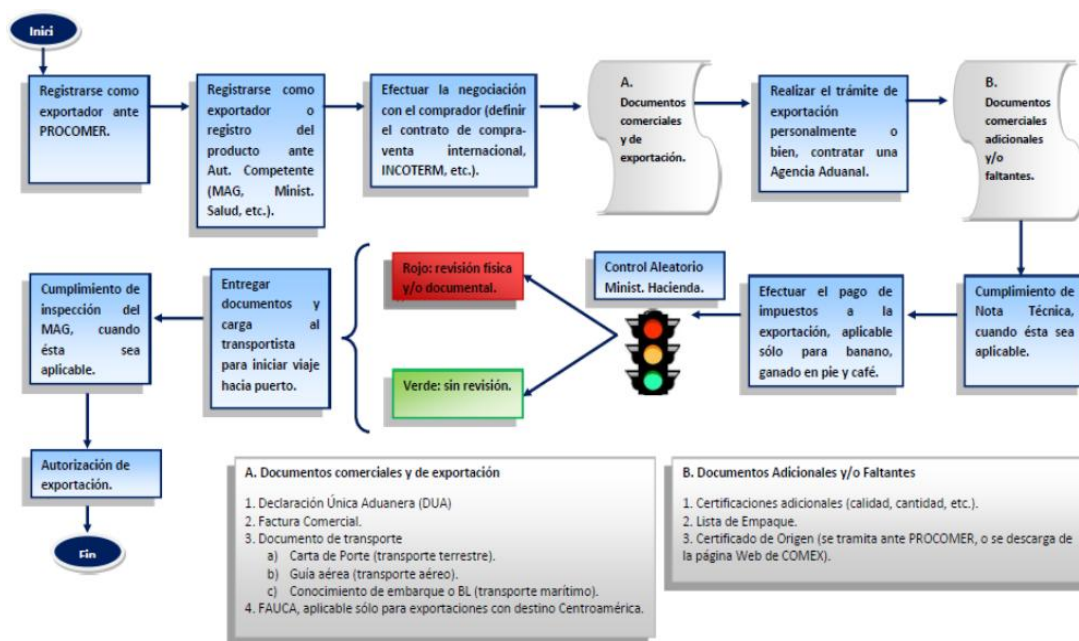
- a. Registro Único de Exportador (RUE) ante PROCOMER.
- b. Factura comercial.
- c. Lista de empaque.
- d. Manifiesto de carga.
- e. Conocimiento de embarque.
- f. Declaración Única Aduanera (DUA) de exportación.
- g. Certificado de origen: que será requerido si el exportador desea un trato arancelario preferencial en alguno de los mercados con los que Costa Rica cuenta con un Tratado de Libre Comercio (TLC).
- h. Permiso de exportación (Nota técnica, de ser requerido).

Sumado a ello, es necesaria la negociación de los INCOTERMS y el contrato de compraventa internacional entre el comprador e Innovaplant de Costa Rica S.A. al momento de exportar e importar.

De acuerdo con la información en manos de Guerrero Acuña, los INCOTERMS son un conjunto de reglas internacionales creadas por la Cámara de Comercio Internacional (ICC, por sus siglas en inglés), las cuales definen y reparten las obligaciones, gastos, riesgos del transporte internacional y del seguro, entre vendedor y comprador, con la finalidad de reducir la incertidumbre en transacciones comerciales. De forma que, se pueden evitar las incertidumbres derivadas de las distintas interpretaciones en diferentes países. De igual manera, determinan el punto exacto de la transferencia del riesgo de daño y la responsabilidad de entrega de la mercancía entre vendedor y comprador.

A continuación, se presenta un diagrama en el cual se describe paso a paso el proceso de exportación que sigue la empresa. Dicha información se encuentra disponible en la página web de PROCOMER y fue facilitada por Verónica Ramírez Vargas, encargada del área de exportación de Innovaplant.

Figura 8. Proceso de Exportación PROCOMER, 2015



Fuente: Información suministrada por el departamento de Exportación, Innovaplant de Costa Rica S.A., 2015. con base en información disponible en PROCOMER, tomado de www.procomer.com.

2.5.1.2. Requisitos Servicio Fitosanitario del Estado

Así pues, Ramírez Vargas menciona que el Servicio Fitosanitario del Estado es la autoridad competente fitosanitaria en Costa Rica, que emite la documentación necesaria para que los productos puedan ingresar a su país de destino. Los países destino son quienes establecen los requisitos fitosanitarios que deben cumplir los productos, los cuales deben ser verificados y certificados por esta autoridad gubernamental. El Departamento que vela por el cumplimiento de estos requisitos es el de Certificación Fitosanitaria.

Así las cosas, Ramírez Vargas, con base en su experiencia y haciendo uso de la documentación disponible en la empresa, indica que los requisitos establecidos por el Servicio Fitosanitario del Estado de acuerdo a la ley N^o 7664

de Protección Fitosanitaria y el Reglamento a la ley de Protección Fitosanitaria N^o 26921 son:

- a. Inscripción o renovación en la Base de Datos de Exportadores de Plantas y Productos Vegetales no tradicionales: Se gestiona llenando un formulario, el cual se encuentra como anexo #4 en esta investigación. Ello, debe llevarse a cabo en un plazo de ocho días hábiles. Luego, se debe ingresar dicho formulario al sistema en línea denominado SIDEX cuyo costo anual es de 55,957.00 colones.
- b. Formularios de solicitud de declaración adicional de ausencia de plagas y condición fitosanitaria específica: estos se encuentran como anexo #5 y anexo #6, específicamente, en esta investigación.
- c. Formulario de solicitud de certificación de tratamiento o inspección fitosanitaria: este se encuentra como anexo #7 en esta investigación.
- d. Análisis de laboratorio: Para ello, Ramírez Vargas indica que el Servicio Fitosanitario visita la organización para tomar muestras y realizar análisis de control de residuos, control de calidad de agroquímicos y detección de residuos de agroquímicos en los productos de la empresa.

2.5.2. Factores económicos

De acuerdo con la información brindada por Javier Campos Cubero (Entrevista personal, 2015), quien cumple el rol de encargado del área de contabilidad y finanzas de Innovaplant de Costa Rica S.A. junto con la señora Doris Hernández Badilla, la economía nacional e internacional juega un papel importante en la producción y exportación de plantas ornamentales por parte de la empresa. Las exportaciones del sector agrícola para el año 2013 en Costa Rica correspondieron a \$2,447.90 millones. Las exportaciones de plantas ornamentales correspondieron al 6,35% de dicho monto (\$155,44 millones). Estas cantidades muestran una disminución del 6,8% con respecto al 2012.

La exportación de plantas ornamentales se da principalmente a Estados Unidos y Holanda, y según lo menciona Hernández Badilla (Entrevista personal, 2015), estas exportaciones siguen siendo muy atractivas y rentables desde el punto de vista financiero. De acuerdo con ella, actualmente la empresa ocupa la segunda posición en cuanto a las principales empresas exportadoras de plantas, flores y follajes en Costa Rica.

2.5.3. Factores tecnológicos

De acuerdo con el señor Arturo Chaves Vargas (Entrevista personal, 2015), gerente del área de adquisición y mantenimiento de los equipos para la producción y conservación de las plantas, equipo para el cultivo de los tejidos, equipos de frío, edificios, mecánica, tecnología para el tratamiento de aguas residuales y los sistemas de bombeo y riego, en la empresa se cuenta con tecnología de primer nivel. Esto, con el objetivo de mantener la calidad de los cultivos a través de sistemas que reduzcan las plagas, mallas anti- trips, la creación de nuevos invernaderos, sistemas de ventilación adecuados, sombras de oscurecimiento móviles y sistemas computarizados de control de clima. Así pues, Chaves Vargas menciona que la empresa debe contar con tecnología cada vez más segura y eficiente. Además, afirma que actualmente la empresa cuenta con varios aspectos por mejorar para mantener e incrementar su competitividad. Entre ellos se encuentran:

- Implementar el uso de malla anti- trips en los invernaderos 3, 4, 17, el vivero 10-3 y del vivero 15 las secciones A – B y C, esto para mejorar el sistema de protección contra plagas.
- Implementar un sistema de control de las condiciones ambientales de los cuartos de crecimientos con un sistema de alerta más rápido.

Por su parte, de acuerdo con Tomás Araya Rodríguez (Entrevista personal, 2015), responsable del área específica de Tecnologías y Sistemas de Información, la empresa debe contar con sistemas de información que mejoren

la coordinación de actividades y recursos dentro del departamento; y asimismo, que contribuyan a la excelencia y calidad dentro de la organización para ser cada vez más competitivos, ya que la empresa cuenta con un prestigio a mantener al ser la segunda mejor empresa exportadora de plantas ornamentales en Costa Rica.

Tal y como lo menciona Araya Rodríguez, la empresa cuenta con aspectos de mejora en sus sistemas de información, que le permitan involucrar a todos los integrantes de este departamento en cada uno de los procesos y sistemas con los que cuenta la empresa. De esta manera, se podría compartir el conocimiento del personal y fomentar el trabajo en equipo, el cual es de vital importancia en el desarrollo de sistemas de información, así como aspectos como elaborar e implementar estándares de programación y documentación en el desarrollo de los proyectos de la empresa.

2.5.4. Factores socio-demográficos

Según lo detalla Marta Ramírez Hernández (Entrevista personal, 2015), Gerente de Mercadeo y Ventas de la empresa Innovaplant de Costa Rica S.A., el ambiente socio demográfico se enfoca en conocer a cabalidad los principios culturales de sus clientes y colaboradores para brindar un servicio de calidad, conocer la cultura del país y establecer relaciones estrechas y funcionales para el beneficio común de todas las partes.

De igual manera, menciona que la empresa busca proyectarse en la sociedad como una empresa responsable, que piensa en la salud de las personas y que está dispuesta a generar empleo para el desarrollo de la comunidad y brindar un ambiente laboral adecuado para sus colaboradores. En relación a ello, y según lo menciona Gisella Pérez Murillo, gerente administrativa de la empresa, esta cumple con todos los estándares y regulaciones de ley al trabajar bajo las normas ISO 9001 e ISO 14001, que ayudan a tener altos estándares de calidad, con lo cual contribuyen a la conservación del medio

ambiente y a fomentar un "Desarrollo sostenible", es decir, un buen manejo de desechos estableciendo acciones para reducir el impacto en el medio ambiente.

2.6. Descripción del micro entorno de la compañía

En el micro entorno de Innovaplant de Costa Rica S.A., se pueden describir variables como los competidores, clientes, proveedores y productos sustitutos de la empresa. Seguidamente, se detalla cómo estos influyen en la compañía con base en la información brindada por Pérez Murillo.

2.6.1. Competidores

La competencia es un factor muy importante del micro entorno que afecta la gestión de la empresa y con base en su conocimiento se pueden establecer estrategias de mejora y acciones proactivas. Por este motivo, se presenta la descripción de los principales competidores de Innovaplant de Costa Rica S.A. en la siguiente tabla, según la información proporcionada por la compañía, a través de los datos obtenidos en sus correspondientes páginas web. Entre estas empresas mencionaremos a: Plantas y Flores Ornamentales Cabh S.A., Florexp S.A. y Tropical Greens S.A.

Estas se encuentran ordenadas de acuerdo a su posición nacional actual en cuanto al monto anual en millones de dólares exportado principalmente a la Unión Europea y América del norte.

Tabla 3. Principales empresas exportadoras de plantas, flores y follajes, 2013.

EXPORTADOR	POSICIÓN
Plantas y Flores Ornamentales Cabh S.A.	1
Innovaplant de Costa Rica S.A.	2
Florexp S.A.	3
Tropical Greens S.A.	4
Expo Flora S.A.	5
Gasbru S.A.	6
Helechos de Cuero S.A.	7
Follajes Telon S.A.	8
Helechos Ticos S.A.	9
Floreal S.A.	10
Vinkaplant S.A.	11
Servicios Contables Ami S.A.	12
Caramba Farms S.A.	13
Flores y Follajes Las Joyas S.A.	14
Plantas Ornamentales de Costa Rica Al S.A.	15

Fuente: Información suministrada por el Departamento Administrativo, Innovaplant de Costa Rica S.A., 2015.

Plantas y Flores Ornamentales Cabh S.A.

Plantas y Flores Ornamentales Cabh S.A. es una empresa familiar dedicada, desde el año 1986, a la floricultura ornamental de elevada complejidad. Gracias a la utilización de tecnologías avanzadas, y al trabajo de un equipo humano altamente calificado, la empresa aprovecha la diversidad de microclimas, así como las inmejorables condiciones naturales de Costa Rica, para desarrollar y comercializar una inmensa variedad de flores y follajes de primera calidad.

Así, Plantas y Flores Ornamentales Cabh S.A. inició sus labores con una plantación de ocho hectáreas de terreno, asistida por un equipo de cinco personas. Actualmente, se enorgullecen de continuar generando un impacto social positivo, que ha ido de la mano con su desarrollo. En la actualidad, Plantas y Flores, cuenta con cien acres de producción en invernadero y doscientos sesenta acres de producción de campo, asistidos por un equipo humano de más de cuatrocientos empleados. En sus cultivos se desarrollan, anualmente, más de veinticinco millones de bulbos holandeses, que unidos a los productos tropicales se convierten en unas cuatro mil quinientas toneladas de flores y follajes exportados cada año.

Las principales plantaciones de la empresa están ubicadas en las fértiles tierras volcánicas de Costa Rica en Llano Grande de Cartago, así como en sus exuberantes llanuras tropicales. El desarrollo sobresaliente de sus productos se consigue, entre otros factores, gracias a una singular combinación de microclimas que, unido a un abundante recurso hídrico, provee óptimas condiciones naturales para su crecimiento adecuado. La posición geográfica de Costa Rica, es además, un factor estratégico que facilita el acceso de sus productos a los principales mercados internacionales.

En el año 2007, Plantas y Flores Ornamentales Cabh S.A. fue la primera empresa productora de lirios holandeses y flores tropicales en ser certificada por

la organización internacional Rain Forest Alliance. La empresa, en su compromiso de colaboración permanente con Rain Forest Alliance, se une a su liderazgo internacional entorno a la protección de los recursos naturales y el bienestar de los trabajadores. Esta certificación asegura la implementación de prácticas de cultivo amigables con el ambiente, y que custodien los recursos naturales. De igual forma, a través de este compromiso, se promueve la defensa de los derechos y el bienestar de los trabajadores, mejorando continuamente su vida comunitaria y la de sus familias.

Con la meta principal de establecer una relación cercana y directa con sus clientes, la empresa continúa expandiendo su capacidad productiva y de exportación, a través de una floricultura de alta tecnología, caracterizada por flores y follajes de primera calidad, introducidos al mercado internacional en una combinación singular de productos tropicales y tradicionales. Igualmente, conociendo los constantes cambios en los requerimientos del mercado internacional de las flores, la empresa continúa en la búsqueda permanente de productos novedosos que amplíen y enriquezcan la disponibilidad de nuevos flores y follajes para los clientes.

Florexpo S.A.

Florexpo S.A es una compañía líder a nivel mundial en la producción de esquejes. Es una empresa familiar basada en altos valores organizacionales, gerencia de alto nivel y producción con los más altos estándares de calidad. Está localizada en Paraíso de Cartago y fue fundada mediante una pequeña granja hace 27 años por el señor Fernando Altmann Ortiz y su hijo Fernando Altmann Borbón.

Sus protocolos de producción son muy estrictos con el objetivo de alcanzar nuevos mercados y diversificar su portafolio de productos. En el año 2009, la compañía estuvo entre las diez mejores compañías productoras de plantas ornamentales en el mundo, reconocimiento otorgado por la revista Greenhouse Growers. La empresa es un aliado para muchos productores

internacionales, con más de novecientas variedades de plantas. Además, la empresa provee de más de ciento treinta millones de plantas ornamentales a sus clientes a lo largo de América del Norte, Europa, Asia y el medio Oriente.

Tropical Greens S.A.

Tropical Greens S.A. comenzó hace más de 15 años, desde entonces la historia se comenzó a trazar, fue cuando el señor Francisco Arce Solano comenzó a producir plantas de *Phoenix Roebellinii*, una clase de palma ornamental, tanto en terreno como en invernadero. Está localizada en Horquetas de Sarapiquí en Heredia. En este momento, cuentan con una producción de cinco a siete contenedores por semana en trescientas hectáreas.

Por una parte, en lo que se refiere a follaje, ofrecen de distintos tamaños, entre cuarenta y cien centímetros, en *Phoenix Roebellinii*, *Cycas*, *Cordyline* y otros productos que son parte de su inventario disponible. Por otra parte, también se manejan un promedio de seis mil quinientas plantas en pote o macetero por semana, o lo que es lo mismo, aproximadamente cuatro contenedores cargados por semana, y para el año 2015 su meta es aumentar la producción. De modo que, se ofrecen así diferentes tamaños en las plantas en potes de doce centímetros a cuarenta y cinco centímetros con plantas desde cuarenta centímetros a dos metros y medio.

Tropical Greens S.A. tiene afianzado principalmente su mercado en Holanda, el mercado europeo. Se enfocan en tener el producto de mejor calidad en la zona, con el fin de satisfacer todas las demandas de sus clientes. Cada día siguen buscando mejores formas de disminuir el uso de productos químicos y mejorar la calidad de sus profesionales con experiencia en esta materia, además de la realización de estudios y análisis de la tierra y sus productos, para esto cuentan con prestigiosas certificaciones ambientales que los acreditan. En la empresa disponen de personal calificado para cada una de las labores, y cerca de doscientas personas que colaboran en el bienestar de la compañía.

2.6.2. Clientes

Los clientes de la empresa tienen una alta participación en la definición de los requisitos del producto, ya que participan directamente en la planificación de las variedades que se tienen en producción durante cada temporada. Esto, debido a que toda la planificación de la producción en invernaderos se realiza en base a proyecciones de pedidos enviadas por los mismos clientes. De igual manera, el laboratorio realiza su planificación basado en una estricta comunicación con los clientes. La planificación de la realización del producto, así como los requisitos relacionados con este se controlan mediante los procedimientos internos PC – 06: Planificación de Producción y diferentes instructivos en el laboratorio.

Los principales clientes de la empresa son:

- Kientzler- Alemania.
- Foustar – USA.
- Pleasant View Gardens- USA.
- Euroamerican Propagators – USA.

Los requisitos de los clientes se definen en comunicaciones directas con la gerencia general, “conference call”, correos electrónicos, visitas de los clientes a la empresa y visitas de los encargados de la producción a las empresas de sus clientes. Las reclamaciones de clientes son procesadas por el departamento de exportación junto con los involucrados mediante el procedimiento interno PC – 13: Satisfacción del cliente, donde también se evalúan diferentes aspectos relacionados con la satisfacción del cliente y también se toman en cuenta sus comentarios, la mayor parte del tiempo verbalmente, durante las visitas a la empresa, llamadas de conferencia y correos electrónicos, entre otros.

2.6.3. Proveedores

El principal proveedor de esquejes de plantas ornamentales y plantas in-vitro es proporcionado por la Casa Matriz, La Corporación Kientzler ubicada en Alemania, quien en la actualidad, es líder en investigación, desarrollo y mejoramiento de plantas ornamentales de propagación vegetativa.

Además de la Corporación Kientzler, algunos proveedores son los mismos clientes que otorgan el material a Innovaplant para la reproducción de las plantas.

Ahora bien, los esquejes son material élite, pues son plantas que se producen generalmente e inicialmente mediante un cultivo de tejidos para obtener un material sano y limpio (libre de patógenos). Otro material que se recibe es el material in- vitro, que es un material que llega directamente del laboratorio de cultivo de tejidos.

2.6.4. Productos sustitutos

Debido a que la razón social de la empresa es la producción de plantas ornamentales específicas para su posterior exportación a los mercados internacionales, no existen productos sustitutos para dichos productos ya que cada cultivo tiene su propia particularidad, aroma, aspecto estético y variedad en específico.

2.7. Descripción de las perspectivas del Cuadro de Mando Integral

A continuación, se describen las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral en la empresa Innovaplant de Costa Rica S.A., considerando la retroalimentación proporcionada por Gisella Pérez Murillo, Gerente Administrativa; Marta Ramírez Hernández, Gerente de Mercadeo y Ventas; Miguel Hernández, Director de Recursos Humanos; Javier Campos Cubero, Encargado del área de Contabilidad y Finanzas; Nancy Araya Sibaja, Ejecutiva

de Capacitación y Desarrollo; y Milena Calvo, Analista de Operaciones (Entrevistas personales, 2015).

2.7.1. Perspectiva financiera

Desde el punto de vista financiero, según lo menciona Javier Campos Cubero, Encargado del área de Contabilidad y Finanzas, la empresa se encuentra en la actualidad en la etapa de crecimiento, donde la búsqueda de diversificación e incremento de ingresos continúa siendo su prioridad, además del crecimiento de la estructura organizacional de la Empresa. Desde el punto de vista de crecimiento, desea aumentar las fuentes de ingresos y la idealización. Desde la óptica de productividad, desea mejorar la estructura de costos, especialmente el de sus inventarios, y lograr con ello una mejor utilización de los activos.

Así pues, de acuerdo con Campos Cubero, la empresa cuenta con una estabilidad y un crecimiento estable en los últimos años en cuanto a sus ingresos por ventas de sus plantas ornamentales y esquejes. Sin embargo, la búsqueda por el crecimiento y diversificación de dichos ingresos mediante una estrategia en la que no se dependa al 100% de la casa matriz es útil para así lograr un mayor rendimiento para sus accionistas.

Asimismo, tal y como lo menciona Campos Cubero, la empresa busca en la actualidad mejorar su estructura de costos y la utilización de sus activos mediante una estrategia para reducir los egresos de la empresa. Lo anterior, evitando la ausencia de nexo entre las estrategias y las acciones para el logro de los resultados esperados.

En definitiva, Campos Cubero describe que las principales oportunidades de mejora desde el punto de vista financiero en la empresa son las siguientes:

- Se da una mala administración del sector financiero, esto debido a la falta de estrategias y acciones para controlar los egresos, inventarios, costos y la utilización de sus activos.
- La revisión contable se encuentra centralizada en una única persona.
- Existe poca rotación en los auditores internos y externos, la administración considera que debe existir una rotación de sus auditores para buscar siempre la objetividad y transparencia.
- Se presenta ausencia de plazas disponibles para cubrir las necesidades del área financiera. El departamento contable y financiero cuenta con tres integrantes actualmente, las labores del registro contable y análisis financiero es una labor ardua y se considera que el número de integrantes del departamento es muy poco.
- Existe una limitación del presupuesto para mantener los sistemas informáticos en condiciones aptas para la seguridad tecnológica.
- Se presenta una pérdida de control sobre los activos circulantes en cuanto a la disponibilidad de efectivo en la empresa (razón de efectivo), la rotación de los inventarios, y se da una falta de un manejo más eficiente para mejorar el índice de rotación de las cuentas por cobrar y los días de recuperación de estas.
- La información contable no es accesible y es estrictamente confidencial.
- Los datos contables no son confiables para hacer proyecciones. Esto, debido a la limitante descrita anteriormente en cuanto al personal del departamento de contabilidad y que no se actualizan de una manera más constante los estados financieros de la empresa.

- Se da una limitación de posibles ventas debido a una dependencia de la casa matriz quien brinda direcciones de los clientes con los cuales negociar.
- Hay un desaprovechamiento de las utilidades en cada período para implementarlas en proyectos de reinversión y nuevos negocios, esto debido a lo descrito anteriormente en relación con las autorizaciones requeridas por la casa matriz para ello.
- Se carece de una unidad de análisis de negocios estratégicos que permita analizar múltiples negocios y diversificación de productos que lleven a una posición más competitiva y a establecer estrategias comunes y diferentes para cada negocio estratégico.

De acuerdo con Campos Cubero, la empresa no cuenta con un objetivo general estratégico financiero. Sin embargo, de manera específica, se tienen actualmente los siguientes objetivos específicos en la perspectiva financiera:

- Asignar una línea de presupuesto para el correcto mantenimiento preventivo y de seguridad de los equipos tecnológicos.
- Reestructurar el área financiera considerando las necesidades y retos a partir de los objetivos de la organización.
- Crear una Unidad Estratégica de Negocios para el estudio de nuevas opciones de diversificación de productos y/o servicios a nivel local.
- Controlar adecuadamente el inventario de la empresa y tratar de disminuir su costo en un 1%.
- Implementar Reportes Mensuales de Rotación de Artículos según familias, con el fin de evaluar dichas existencias; y así, tomar decisiones con los jefes de departamento de la disposición de artículos sin rotación.
- Retomar la toma física de Activos Fijos y el uso de los formularios existentes en el sistema para el movimiento de Activos Fijos y la actualización en el sistema de Activos Fijos.

- Emisión de reportes periódicos de órdenes de compra con el fin de dar seguimiento a los pedidos que estén pendientes de entrega o con entrega parcial del material. Esto para evaluar junto con el solicitante si el material es realmente necesario, ya sea para cancelar la orden de compra pendiente, o darle seguimiento del pendiente con el proveedor.

Así pues, aunque la empresa tiene estrategias específicas y concretas desde el punto de vista financiero, no se cuenta con indicadores definidos que permitan de forma periódica darle seguimiento a las dichas estrategias y evaluar el impacto (positivo o negativo) que estas tienen dentro de la organización.

2.7.2. Perspectiva orientada al cliente

Desde el punto de vista de la perspectiva de cliente, Innovaplant de Costa Rica S.A. ejecuta estrategias orientadas a la atención de los clientes y al producto. Por un lado, , desea aumentar la confianza y lealtad de su cartera actual y lograr un crecimiento a través de nuevas estrategias para relacionarse con sus clientes de una manera más eficiente. Por otro lado, desde la óptica del producto, desea mejorar integralmente la calidad de sus esquejes y la diversificación de sus productos o cultivos a través de nuevas estrategias debido a una pérdida de terreno con respecto a la competencia.

La señora Ramírez Hernández, Gerente de Mercadeo y Ventas, describe que las principales oportunidades de mejora desde la perspectiva del cliente en la empresa son las siguientes:

- Se da una escasa explotación de las condiciones turísticas de la zona donde está ubicada la empresa, esto debido a que la zona de Sarchí de Valverde Vega, Grecia y alrededores, es muy atractiva desde el punto de vista turístico. Actualmente, no se explotan dichas posibilidades para atraer visitantes al Jardín Botánico Else Kientzler.

- No se brinda un seguimiento personalizado al cliente y no existe una relación más estrecha con los compradores de las plantas y esquejes, que en su mayoría provienen de Estados Unidos y Europa. Según Ramírez, esto ocasiona que se dé una pérdida de clientes claves en la industria, inconformidades e insatisfacción de los clientes, y una fuga de clientes a la competencia.
- Crecimiento acelerado de la competencia en mercados comunes, ya que la competencia se fortalece en aspectos como la tecnología, lo que aumenta la competitividad en el sector y la empresa pierde participación en el mercado.
- Ausencia de horarios para disponibilidad de los clientes localizados en diferentes zonas horarias, ya que los principales compradores son Europeos y Estadounidenses.
- Carencia de una plataforma especializada para administrar el servicio al cliente.
- Se presenta una ausencia de estudios de mercado para posibles expansiones, lo que imposibilita el conocimiento de las nuevas tendencias globales que permitan diversificar la estrategia de la compañía. En la actualidad, la empresa se enfoca en sus productos y mercados tradicionales, por lo tanto la ausencia de dichos estudios de mercado no permite una mayor diversificación. Según Ramírez, la concentración de la valoración de nuevos mercados se encuentra en la Casa Matriz y existe una alta burocracia y períodos largos de tiempo para poder visualizar estas valoraciones, así como una alta confidencialidad de la información. De igual manera, no hay estudios de mercado que puedan ser facilitados de manera frecuente a la casa matriz para el análisis de potenciales expansiones y diversificación de las variedades de plantas.

- Actualmente, el crecimiento de la cartera de clientes es muy poco, esto debido a aspectos señalados anteriormente como la pérdida de clientes actuales, el fortalecimiento de la competencia, y el poco seguimiento a la cartera. Sumado a ello, no se da una valoración de posibles clientes potenciales.
- Pérdida de terreno con respecto a la competencia.

Ahora bien, según la Gerente de Mercadeo y Ventas, desde la perspectiva de clientes, la empresa no cuenta con un objetivo general estratégico definido. Sin embargo, de manera específica, se tienen los siguientes objetivos específicos en la perspectiva de clientes:

- Desarrollar una plataforma especializada para la Administración del Servicio al Cliente basado en las últimas tendencias del mercado.
- Establecer una línea de reporte periódica a Casa Matriz, como retroalimentación para oportunidades de expansión y diversificación de portafolios.
- Establecer una estrategia de atracción y crecimiento de la cartera de clientes para el Jardín Botánico Else Kientzler, con el fin de mejorar su gestión y hacer de este lugar una opción de negocio costo eficiente.

Aunque la empresa tiene estrategias específicas concretas desde el punto de vista de la perspectiva de los clientes, no se cuenta con indicadores claramente definidos que permitan dar seguimiento a la consecución de las metas planteadas.

2.7.3. Perspectiva de procesos internos

De acuerdo con Milena Calvo (Entrevista personal, 2015), Analista de Operaciones, desde el punto de vista de procesos internos, Innovaplant de

Costa Rica S.A. ejecuta estrategias alineadas al control operativo y minimización de riesgos. No obstante, la empresa busca mejorar en aspectos como:

- Procesos mal desarrollados por falta de claridad en la gerencia. Existen procesos que se encuentran desactualizados y mal elaborados, lo cual disminuye la eficiencia en la empresa.
- Ausencia de *empowerment* para la toma de decisiones. Existe disconformidad debido a los largos tiempos de espera y burocracia para realizar cambios en la operación de la empresa.
- La falta de monitoreo interno en diferentes áreas de la empresa para las necesidades de materiales y equipo, que procuren la excelencia operativa. Se presenta constantemente escases de materiales y depreciación de los equipos sin la capacidad de prever con anticipación dichas necesidades.
- Debilidades en el proceso de comunicación interna ya que las comunicaciones no llegan a la totalidad de colaboradores y no existe claridad al 100% de la intención de dichas comunicaciones.
- Tiempos largos de respuesta en los procesos debido a la ausencia de *empowerment*. Ello, como se menciona anteriormente, ocasiona una gran burocracia y tiempos muertos de espera, pues la mayoría de las decisiones deben ser aprobadas por los mandos más altos de la empresa.
- La ausencia de pólizas de seguro para la producción. No existen pólizas que protejan la producción de esquejes y cultivos por deterioro o en su proceso de exportación, lo cual podría brindar seguridad y menos pérdidas a la empresa.

- Procesos centralizados en la Gerencia General que ocasionan largos periodos para implementar cambios en los procesos, reportes, cambio de equipos, manejo de inventarios, nuevas estrategias para el Jardín Botánico, entre otros. Esto, genera inconformidad en los colaboradores por la dependencia de los mandos más altos para tomar decisiones.
- El seguimiento de planes de trabajo no incluye a todas las áreas de trabajo por igual. No existe homogeneidad en el seguimiento de los planes de trabajo establecidos por el área de operaciones por parte de todas las áreas de la empresa.
- Altos porcentajes de robos en la empresa por desaprovechamiento de recursos de monitoreo. Se han experimentado de manera constante robos de equipo e inventario. Ello, debido a que no se utilizan los dispositivos de monitoreo disponibles.
- Porcentajes altos de incidencias laborales por colocación de herramientas de trabajo en lugares no aptos. Se dan accidentes debido al manejo inadecuado de herramientas de trabajo como fertilizantes, tijeras de podar, podadoras, descocaderas, tijeras de tallar, sierras de mano, tijeras para setos, entre otras.
- Pérdida de tiempos laborales de los colaboradores al no existir, en ciertos momentos, inventario por producir por falta de materia prima y suficiente demanda de los esquejes en relación con el total de colaboradores disponibles para la producción.
- Inflexibilidad en el otorgamiento de créditos a los clientes.
- Pérdida de la producción por retiros anticipados de los pedidos, lo cual ocasiona un inadecuado manejo de los inventarios, pérdidas de estos al no poder encontrar nuevos clientes para ese inventario y un aumento en

el índice financiero de días de rotación del inventario. No se da la presencia de contratos contra garantía para los pedidos solicitados.

Desde la perspectiva de procesos internos, la empresa no cuenta con un objetivo general estratégico definido. Sin embargo, de manera específica, se tienen los siguientes objetivos específicos en la perspectiva de procesos internos:

- Re-diseñar una estructura organizacional eficiente que atienda las necesidades actuales y proyectadas de la organización.
- Diseñar el proceso de compras de la organización procurando un máximo aprovechamiento de los recursos disponibles y de las condiciones del mercado.
- Generar alianzas estratégicas con aseguradoras locales para protección del proceso productivo en su totalidad de fases.

Al igual que en perspectivas anteriores, no se cuenta con indicadores cuantitativos claramente definidos, con lo cual no se puede medir el alcance de los objetivos trazados respecto a la perspectiva de procesos internos.

2.7.4. Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

De acuerdo con Nancy Araya Sibaja (Entrevista personal, 2015), Ejecutiva de Capacitación y Desarrollo, desde el punto de vista de aprendizaje y crecimiento, Innovaplant de Costa Rica S.A. busca potenciar las habilidades, el “*know how*” y el talento de los colaboradores de la empresa en general. Empero, en la actualidad la empresa busca mejorar los aspectos descritos a continuación:

- La ausencia de medios de reclutamiento efectivos, ya que los actuales no cubren a cabalidad con las intenciones de contratar personal con las características idóneas para los puestos vacantes.

- La ausencia de programas de beneficios e incentivos para el personal, lo cual no premia la motivación y la creatividad de los colaboradores.
- Falta de seguimiento de las encuestas de satisfacción laboral, ya que son efectuadas y sus resultados son posteriormente guardados sin brindársele el seguimiento y la búsqueda de oportunidades de mejoras adecuadas.
- La ausencia de programas de retención del talento humano.
- La insatisfacción del personal en relación con el clima organizacional debido a conflictos internos entre compañeros, desmotivación y malas relaciones interpersonales con los jefes directos en algunas áreas.
- Salarios poco atractivos para el personal que permitan un crecimiento continuo e integral en la calidad de vida de los colaboradores de la empresa y la sociedad.
- El poco sentido de pertenencia y los altos porcentajes de ausentismo ocasionado por un disgusto en cuanto al clima organizacional.
- Dificultades para la atracción del talento humano calificado por razones relacionadas con la disponibilidad del talento humano en la región, reputación de la empresa, entre otras.
- Escases de personal para la contratación en temporadas altas ya que solamente son posiciones temporales debido al incremento en la demanda de plantas ornamentales.
- La fuga de talentos hacia otras empresas debido a razones como los salarios poco competitivos y al clima organizacional, lo cual lleva a su vez a altos porcentajes de rotación del personal.
- La presencia de mano de obra no calificada.

- Las pocas posibilidades de crecimiento laboral y desarrollo profesional en la empresa. Este aspecto incide en la alta rotación del personal debido a que los colaboradores buscan oportunidades de crecimiento dentro de la organización y optan por cambiar de trabajo al no percibir dichas oportunidades.
- Los elevados costos para la capacitación y el desarrollo del personal debido al alto número de colaboradores en la empresa.

Desde la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, la empresa no cuenta con un objetivo general estratégico definido. No obstante, de manera específica, se tienen los siguientes objetivos específicos en la perspectiva de clientes:

- Implementar un programa de filosofía organizacional que refuerce el sentido de pertenencia y lealtad de los colaboradores hacia la organización.
- Desarrollar una escala de salarios a la medida de la organización, competitiva con el mercado y sostenible en el tiempo.
- Diseñar un plan de capacitación anual para todas las áreas de la organización, que corresponda a las necesidades de cada departamento y a los proyectos de adquisición y desarrollo de la empresa.

Aunque la empresa tiene estrategias específicas concretas desde el punto de vista de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, no se cuenta con indicadores claramente definidos que permitan darle seguimiento a la consecución de las metas planteadas en cuanto al capital de la información (sistemas de información, aplicaciones e infraestructura de gestión del conocimiento) y al capital organizativo (cultura organizacional, liderazgo, trabajo en equipo, etc.).

En el siguiente capítulo se realizará un análisis de la situación actual de Innovaplant de Costa Rica S.A., donde una vez validada la información mediante la investigación respectiva, se propondrá un Cuadro de Mando Integral para la empresa que esté alineado a sus necesidades estratégicas.

CAPÍTULO III. Análisis de la situación actual de la empresa

En el presente capítulo se analiza la situación actual de la organización. Para esto, se examina su planificación estratégica, específicamente la Misión, Visión y valores de la empresa.

Posteriormente, se analizarán las variables financieras, de procesos internos, aprendizaje/crecimiento y clientes que conforman el Cuadro de Mando Integral.

Finalmente, se enlaza lo descrito en el capítulo II con el análisis respectivo de este capítulo mediante una matriz FODA para que dicha información en conjunto permita la elaboración de una propuesta de Cuadro de Mando Integral.

3.1. Justificación de la investigación

Las empresas en su mayoría se enfocan en la búsqueda de la rentabilidad y en su crecimiento económico para el beneficio común de sus socios, colaboradores y clientes. Debido a esto, es imperante que las organizaciones busquen las mejores herramientas estratégicas que le permitan realizar una buena gestión y buscar un mejoramiento continuo e integral a nivel gerencial, siempre alineado con su Misión y Visión organizacional.

Actualmente, el Cuadro de Mando Integral es una de las herramientas más funcionales de control empresarial, que permite establecer y monitorear los objetivos de una empresa, así como sus diferentes áreas o unidades. Dicho instrumento ayuda a una compañía a expresar los objetivos e iniciativas necesarias para cumplir con su estrategia, mostrando de forma permanente cuando la empresa y los empleados alcanzan los resultados definidos en su plan estratégico.

Así pues, se encuentra la necesidad de analizar la estrategia de Innovaplant de Costa Rica S.A., así como las perspectivas que conforman el Cuadro de Mando Integral mediante una investigación; para así, posteriormente

elaborar una propuesta que facilite la implementación de las estrategias de la empresa a toda la organización.

3.2. Metodología de la investigación

En relación con el marco de la investigación, el presente proyecto se enfoca en recolectar y analizar datos e información mediante una investigación empírica y cualitativa. Ello, a través de un análisis situacional interno y externo que permita identificar los indicadores fundamentales, financieros y no financieros, para el monitoreo del cumplimiento de la gestión estratégica, tanto en el corto como en el largo plazo.

Como método de cumplimiento de los objetivos de la investigación, la exploración realizada se dividió en tres fases. La primera, consistió en la validación de la planificación estratégica, específicamente la validación de la Misión, Visión y valores esenciales de la empresa, con el objetivo de evaluar si estos están alineados a las necesidades actuales de la compañía. Para esta fase se utilizaron técnicas específicas como entrevistas a profundidad con la Gerencia General y los diferentes miembros de la empresa Innovaplant de Costa Rica, S.A., para así conocer en detalle su estructura organizacional y el perfil de la empresa.

La segunda fase, consistió en el análisis de los cuatro pilares del Cuadro de Mando Integral. De modo que, se visualizaron los elementos del Cuadro de Mando Integral desde la perspectiva de lo que la empresa hace y se analizaron de manera exhaustiva en cada una de sus perspectivas para realizar la propuesta de un Cuadro de Mando Integral al final de la investigación.

Para ello, se utilizaron los siguientes instrumentos: Entrevistas a profundidad con los altos mandos de la empresa, entrevista a profundidad con el encargado del Jardín Botánico Else Kientzler, la aplicación de un cuestionario a 50 de los colaboradores de Innovaplant de Costa Rica, S.A., y finalmente, la aplicación de un cuestionario a 100 clientes de la zona de Occidente.

Las entrevistas a la Gerencia General y los cuestionarios fueron realizados de manera personal y estuvieron constituidos de preguntas abiertas y cerradas.

La tercera fase, correspondió a la elaboración de una matriz FODA con la información de la investigación realizada.

Seguidamente, la *Tabla 4* resume las fases a analizar en el marco de la investigación, así como los componentes incluidos en cada fase y las herramientas a utilizar para el análisis de cada componente.

Tabla 4. Metodología de la investigación

Fase	Componentes	Herramientas
Análisis de la Planificación Estratégica.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Análisis de la Misión. 2. Análisis de la Visión. 3. Análisis de los Valores Empresariales. 	1. Entrevistas de profundidad a los Altos Mandos.
Análisis de las perspectivas del Cuadro de Mando Integral	1. P. Financiera. <ul style="list-style-type: none"> • Sistemas de Información Contable. • Márgenes de utilidad. • Aspectos relevantes. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Entrevistas de profundidad a los Altos Mandos. 2. Encuestas a Colaboradores y Clientes.
	2. P. Clientes. <ul style="list-style-type: none"> • Características del Cliente. • Características del Producto y Servicios. • Relación Empresa / Cliente. • Imagen Percibida. 	
	3. P. Procesos Internos. <ul style="list-style-type: none"> • Gestión Operativa. • Gestión de Procesos 	

	Sociales.	
	4. P. Aprendizaje y Crecimiento.	
	<ul style="list-style-type: none"> • Capital Humano. • Capital de Información. • Capital Organizacional. 	
Matriz FODA	<ol style="list-style-type: none"> 1. Fortalezas. 2. Oportunidades. 3. Debilidades. 4. Amenazas. 	1. Investigación e información recopilada en los puntos anteriores.

Fuente: Elaboración propia, 2015.

3.3. Análisis de la planificación estratégica de Innovaplant de Costa Rica S.A.

El análisis de la planificación estratégica se realizó a través de la revisión del enunciado de la Misión, Visión y valores actuales de la organización.

3.3.1. Misión de Innovaplant de Costa Rica S.A.

El enunciado de la Misión en la organización debe responder preguntas estratégicas como: ¿Quiénes son?, ¿Qué hacen?, ¿Por qué lo hacen?, ¿Para quiénes lo hacen? El enunciado de la Misión es el siguiente:

“Producir esquejes y material in Vitro con características ideales, utilizando materiales élite con criterios de calidad mundial, coeficiencia y responsabilidad social empresarial.”

En el caso de Innovaplant de Costa Rica S.A., de su enunciado de Misión se puede extraer:

- **¿Quiénes son?:** En el enunciado de la misión no se encuentra definido claramente quien es la empresa ni su razón social.

- **¿Qué hacen?:** *“Producir esquejes y material in Vitro con características ideales...”*
- **¿Por qué lo hacen?:** No se encuentra definido dentro del enunciado de la Misión el porqué la empresa cultiva los esquejes y plantas ornamentales.
- **¿Para quiénes lo hacen?:** No se encuentra definido dentro del enunciado de la Misión para quiénes se cultivan los esquejes y las plantas ornamentales en la empresa.

De manera que, al no satisfacer todas las preguntas estratégicas anteriores, se requerirá replantear el enunciado de la Misión de la empresa. Para cumplir con las características de un enunciado de la Misión motivador, acorde y eficiente con las necesidades de la organización, este debe responder a las preguntas estratégicas anteriores. Ello, facilitará la comprensión por parte de los colaboradores y aumentará la claridad del enunciado, lo que a su vez contribuye a que los colaboradores trabajen como un equipo en su consecución.

3.3.2. Visión de Innovaplant de Costa Rica S.A.

En relación con el enunciado de la Visión, este debe retratar un horizonte futuro de negocios y responder la pregunta: ¿Hacia dónde se quiere ir? El enunciado de la Visión de Innovaplant de Costa Rica S.A. es el siguiente:

“Ser una empresa líder en el mundo en la producción de esquejes de plantas ornamentales.”

Para completar el análisis respectivo, se emplea la matriz mostrada en la *Tabla 5*, donde cada parámetro evaluado tendrá una ponderación de 0 a 2. Esta matriz permite evaluar el enunciado de la Visión para así determinar si se requiere un replanteamiento de esta.

Tabla 5. Evaluación de la Declaración de la Visión de Innovaplant de Costa Rica S.A.

Evaluación	Calificación	Detalle
¿Define la declaración una imagen mental viva de un estado futuro deseable de la dirección?	2	Establece que desean ser una empresa líder en el mundo.
¿Expone la declaración la responsabilidad de la compañía hacia sus participantes?	0	No indica su responsabilidad futura hacia sus clientes.
¿Es suficientemente claro de tal forma que facilite su traducción de la realidad?	0	No expone una meta futura clara que se traduzca en realidad.
¿Es fácil de leer y entender?	2	Se utiliza un lenguaje de fácil comprensión.
¿Hace referencia a un plazo para el logro de ésta?	0	No establece plazos para la consecución de ésta.
¿Es reconocida como factible de lograr?	0	No indica una meta que permita percibirla como factible de lograr.
¿Es reconocida como motivante?	0	No motiva a realizar esfuerzos porque no plantea metas.

Fuente: Elaboración propia, 2015.

De acuerdo con la evaluación anterior, el enunciado de la Visión obtiene un puntaje de 4 de 14 puntos posibles, con lo que existe la necesidad de replantear la visión de la organización. El enunciado de la Visión debe establecer claridad en aspectos importantes como el futuro deseable para la empresa, la responsabilidad de la empresa para sus colaboradores en ese transcurso, metas claras de lo que se quiere lograr, los plazos para la consecución de los objetivos, y finalmente debe motivar y ser comprensible por todos los miembros de la organización.

El enunciado de la Visión en Innovaplant establece ambigüedades en varios de estos aspectos como se indica anteriormente. Por lo tanto, se debe replantear un nuevo enunciado más acorde con los objetivos estratégicos de la empresa.

3.3.3. Valores de Innovaplant de Costa Rica S.A.

Con respecto a los valores de la empresa, estos deben estar alineados con los objetivos estratégicos, y se constituyen en elementos esenciales para la consecución de la Misión y la Visión. Los valores de Innovaplant de Costa Rica S.A. en la actualidad son los siguientes:

- **Respeto:** Valorar y atender a los clientes como la razón de ser de la empresa.
- **Responsabilidad:** Respeto de los procesos en la organización, madurez y diligencia para llevar a cabo las responsabilidades asignadas.
- **Esfuerzo:** Intención de todos los colaboradores de dar lo mejor de su trabajo y alcanzar los ideales institucionales sin importar las limitaciones y retos en el día a día.

En relación con el objetivo de establecer una nueva Misión y Visión en la organización, se da la necesidad de replantear los valores esenciales a seguir por parte de los colaboradores de la organización, para así marcar las pautas e incentivar a los empleados a la consecución de la nueva Misión y Visión en la empresa.

Los valores de la empresa son importantes, porque de ello depende el comportamiento de la empresa. Se detecta que los tres valores actuales en la organización descritos anteriormente no facilitan la consecución de la Misión y la Visión de la organización una vez que estas sean replanteadas.

3.4. Análisis de las perspectivas del Cuadro de Mando Integral

El análisis del Cuadro de Mando Integral contempló sus cuatro perspectivas: financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento.

3.4.1. Perspectiva financiera

El análisis de la perspectiva financiera es realizado a través de la retroalimentación de los funcionarios de la empresa. Sin embargo, por cuestiones de estricta confidencialidad, la empresa no facilita estados financieros. No obstante, la empresa se analiza desde el punto de vista financiero de la siguiente manera:

a. Sistema de información contable:

La empresa no cuenta con un sistema contable actualizado y con la captura de información que facilite que la información contable se actualice periódicamente. Tampoco se tiene un paquete de información estadística que permita evaluar en todo momento la situación financiera de la empresa.

Existe una limitación del presupuesto para mantener los sistemas informáticos en condiciones aptas para la seguridad tecnológica. Este aspecto pone en riesgo la seguridad financiera de la empresa. Por lo tanto, es importante satisfacer la necesidad de garantizar una seguridad tecnológica más actualizada para los sistemas contables de la entidad.

b. Márgenes de utilidad:

La empresa obtiene ingresos por ventas de alrededor de \$4 millones de dólares anuales y se busca anualmente un incremento en las ventas de al menos un 2%. Para que la empresa opere normalmente, requiere de márgenes de utilidad adecuados. El rango de utilidad esperada debe ser entre un 9% y un 15%. Actualmente, las ventas están 3% por debajo de lo proyectado, no obstante, comparando las ventas actuales con respecto al año 2013 tienen un crecimiento de un 6%.

c. Aspectos relevantes:

Dentro de los principales aspectos analizados en la entrevista sobresalen los siguientes:

- Falta de estrategias para disminuir los costos operativos totales. La empresa cuenta con costos operativos fijos como el alquiler de vehículos y camiones, lo cual cubre cerca del 10% de los costos operativos totales de la empresa. De igual manera, se dan facturas altas de costos fijos que deben pagarse independientemente del volumen de ventas como los sueldos fijos, las cuentas de servicios públicos, factura de internet y servicios bancarios.

Asimismo, los costos operativos variables son elevados por errores en adquisiciones de materias primas para la producción de los esquejes, que posteriormente no son utilizados y deben ser desechados. La carencia de un mayor control es negativo ya que estos factores incrementan el costo de operación total de la empresa.

- Falta de estrategias para controlar el flujo de caja, ya que no existe una manera de controlar los egresos de caja chica y así mantener un mayor control del flujo de caja en la empresa. Además, se confirmó que un porcentaje de alrededor del 35% del flujo de caja de la empresa permanece en las cuentas bancarias a la vista. Esto es negativo, ya que se podrían buscar opciones para invertir ese efectivo y obtener rentabilidad sobre dicho capital. En relación con las cuentas por cobrar, la empresa tiene una política de crédito a 30 días y debe mejorar su sistema de cobro para disminuir el número de clientes que cancelan después de sus 30 días hábiles.
- Falta de estrategias para disminuir el costo del inventario. La empresa busca disminuirlo en un 1%. Se detectó que la empresa produce más de

lo que va a exportar. Esto es un aspecto negativo ya que se incrementa el costo del mantenimiento del inventario y sus días de rotación. Actualmente, el índice de rotación de inventarios de la empresa es de 5,4 y los días en inventario de la producción alcanza los 35 días.

Generalmente, una alta rotación de los inventarios es muestra de un manejo eficiente, y en este caso la empresa debe buscar soluciones para disminuir el número de días en inventario y su rotación.

- La información contable es manejada por el señor Javier Campos y dos integrantes más, por lo cual en la empresa hay ausencia de plazas disponibles para cubrir las actividades contables y financieras. Esto, es riesgoso debido a la sobrecarga de funciones y pone en problemas el manejo adecuado de la situación financiera de la empresa, por lo cual se deben buscar soluciones para no sobrecargar a las personas encargadas de la contabilidad y mejorar la gestión del departamento contable y financiero de la empresa.

De igual manera, la empresa contrata los servicios de dos auditores, uno externo y uno interno. Sin embargo, laboran en la empresa desde hace aproximadamente cinco años. Esto es un aspecto negativo ya que para solventar situaciones como excesiva confianza con el encargado de contabilidad, se deben establecer estrategias para rotar a los auditores y garantizar la transparencia.

- Se detectó que la información financiera no es accesible y es estrictamente confidencial tanto para usuarios externos como internos en la organización. Esto es negativo desde el punto de vista de gestión, ya que muchos departamentos pueden tomar decisiones estratégicas de acuerdo a la información financiera de la empresa. A partir de los estados financieros, los departamentos pueden decidir cómo incrementar las ventas, en cuánto disminuir los costos operativos e incluso cómo reinvertir

las utilidades en proyectos de crecimiento de la empresa; como por ejemplo, en las debilidades encontradas en el Jardín Botánico detalladas en el análisis de la perspectiva de clientes en páginas posteriores.

Además, los datos contables no son confiables para hacer proyecciones debido a la escases del personal del departamento de contabilidad, y a la falta de presupuesto para una mejora de los sistemas tecnológicos contables de la empresa. Esto, es negativo ya que impide contar con información contable actualizada en todo momento.

3.4.2. Perspectiva orientada al cliente

El análisis de la perspectiva de clientes fue realizado mediante la retroalimentación de los funcionarios de Innovaplant de Costa Rica S.A. y del Jardín Botánico Else Kientzler, además de una encuesta a 100 personas de la región de Occidente.

La perspectiva orientada a los clientes se analiza desde cuatro aristas: características generales de los clientes potenciales del Jardín Botánico Else Kientzler, características del producto o servicios, relación empresa / cliente, y por último, la imagen percibida.

- **Características del cliente**

Al 30 de junio del 2012, las características demográficas de los clientes de la región de Occidente, que incluye los cantones de Grecia, Valverde Vega, Naranjo, Palmares, Poas y San Ramón, se detallan en la siguiente Tabla 6. La población de esta región occidental se cataloga como el potencial mercado meta del Jardín Botánico Else Kientzler debido a la localización de la empresa.

Tabla 6. Población total Región de Occidente estimada al 30 de junio del 2012 por grupos de edades

Provincia, cantón, distrito y sexo	Total	Grupos de edades				
		0 - 24	25-34	35-49	50-69	70 y mas
San Ramón	83 939	36 175	14 039	16 532	13 139	4 054
Grecia	82 489	35 426	14 509	16 380	12 660	3 514
Naranjo	43 797	19 481	7 253	8 519	6 508	2 036
Palmares	36 379	14 912	6 283	7 197	6 161	1 826
Poás	29 693	13 134	5 330	5 763	4 265	1 201
Valverde Vega	19 936	8 852	3 354	3 865	2 982	883
Total	296 233	127 980	50 768	58 256	45 715	13 514

Fuente: Elaboración propia, 2015.

Con base en lo anterior, se muestra como los cantones de Grecia y San Ramón cubren el 56,18% de la población actual en la región occidental del país. El 43% de la población en el cantón de San Ramón se encuentra dentro del rango de edad de 0 a 24 años. La planeación y el mejoramiento de las actividades en el Jardín Botánico para este rango joven de edad son importantes ya que aumentaría su atractivo y la afluencia de clientes. Asimismo, el segundo rango de edad más influyente en dicho cantón corresponde al rango de 35 a 49 años con un 19,70%, para lo cual es importante fomentar las caminatas, actividades de yoga y eventos en general en el Jardín para acceder a este segmento demográfico.

Por su parte, el cantón de Grecia se encuentra en una ubicación estratégica para la empresa a tan solo 8 kilómetros del Jardín Botánico. Por lo tanto, representa, debido a su población, un cantón estratégico en la búsqueda de visitantes al Jardín Botánico. El 43% de la población de Grecia pertenece al rango de edad entre 0 y 24 años. De igual manera, el segundo rango de edad más representativo corresponde al rango de 35 a 49 años con el 20% de la población total de Grecia.

La empresa no cuenta con estrategias dirigidas a este segmento en el cantón de Grecia que le permita atraer visitantes al Jardín Botánico, de allí la necesidad de establecer estrategias dirigidas a estos rangos de edad que les permita disfrutar de acuerdo a sus gustos y etapas de vida.

Por su parte, el 20% de la población total de la región occidental se posiciona dentro del rango de 50 años y más. Se detecta a través de la entrevista que este grupo de adultos mayores, generalmente, muestran amplios gustos en cuanto a la apreciación de la naturaleza, plantas exóticas y lugares donde puedan respirar aire puro y descansar. Por lo tanto, este segmento constituye una gran oportunidad a ser aprovechada por parte del Jardín Botánico, al contar con más de 2000 variedades de plantas exóticas, senderos con amplia naturaleza y un ambiente relajado y lejos del ambiente urbano.

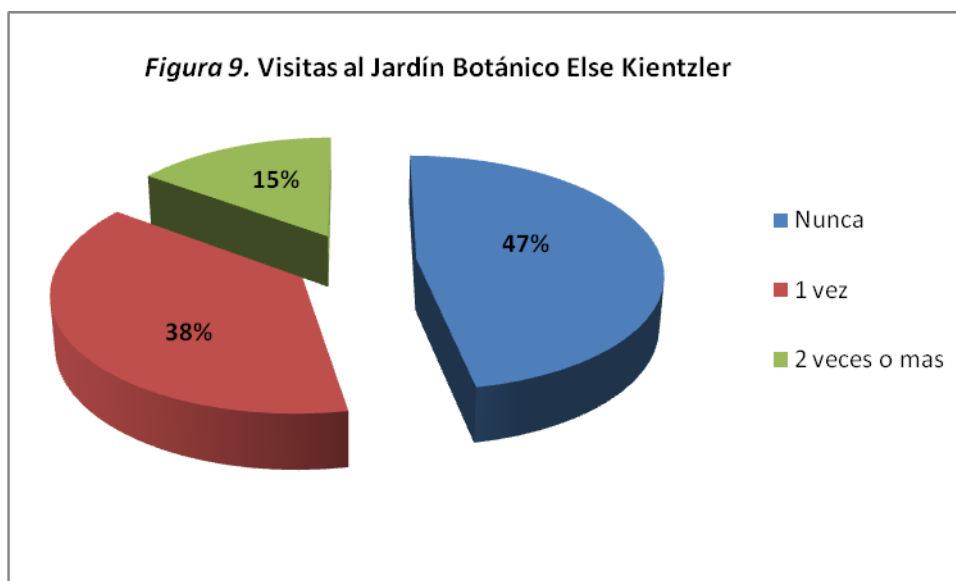
En general, la población de la región de Occidente muestra cierta homogeneidad en su composición. El 43% de la población total de 296 233 habitantes tienen entre 0 y 24 años. Asimismo, el 17% se encuentra dentro del rango de 25 a 34 años, y el 20% cuenta con una edad de entre 35 y 49 años. De allí, la importancia de establecer estrategias para la atracción y satisfacción de la población de acuerdo a su rango de edad, lo cual incrementaría el número de clientes del jardín Botánico, y por ende su imagen y rentabilidad.

Por último, se detecta mediante las encuestas que las características del cliente extranjero incluyen aspectos como rangos de edad de 50 años en adelante. Principalmente, personas pensionadas que además de conocer un ambiente agradable, desean conocer las características e historia de las plantas en Costa Rica, sus usos y cultura en general del país.

– **Frecuencia de visita**

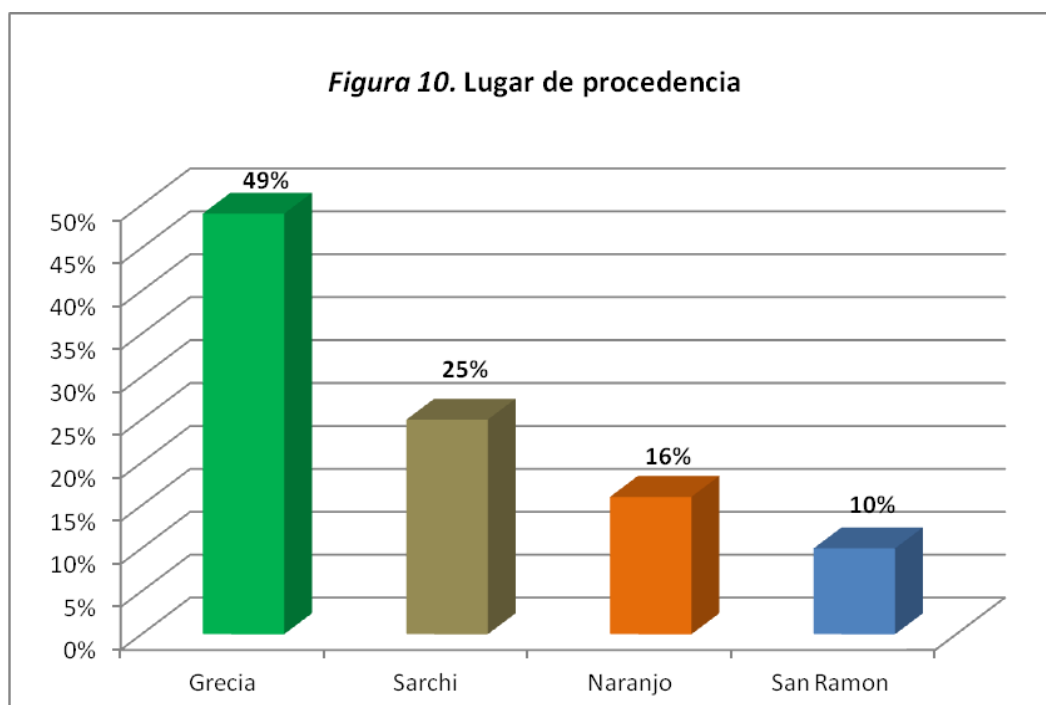
La frecuencia de visita al Jardín se destaca en la Figura 9. Del total de los encuestados, se destaca que el 47% nunca ha visitado el Jardín Botánico,

mientras 38 del total de 100 encuestados indican que lo visitan una vez al año, siendo los estudiantes de colegio y las mujeres los visitantes más frecuentes, lo cual confirma que los principales visitantes corresponden a las giras de centros educativos y mujeres al ser un producto femenino. Un 15% de la población visita el Jardín 2 o más veces durante al año.



Fuente: Elaboracion propia, 2015.

En la Figura 10 se detalla el lugar de procedencia de las personas encuestadas. Del gráfico anterior, sobresale que del total de personas encuestadas el 49% pertenece a la ciudad de Grecia, siendo este por razones de cercanía y volumen de población, el principal mercado para atraer clientes hacia el Jardín Botánico. Luego, el 25% de los encuestados pertenecen a la ciudad de Sarchí, cantón de Valverde Vega, lugar donde se localiza el Jardín Botánico y cuna de la artesanía nacional, siendo un mercado importante al cual acceder para lograr incrementar la afluencia de visitantes. El 16% y 10% restante pertenecen a las ciudades de Naranjo y San Ramón respectivamente, las cuales por razones de distancia se convierten en mercados menos atractivos.

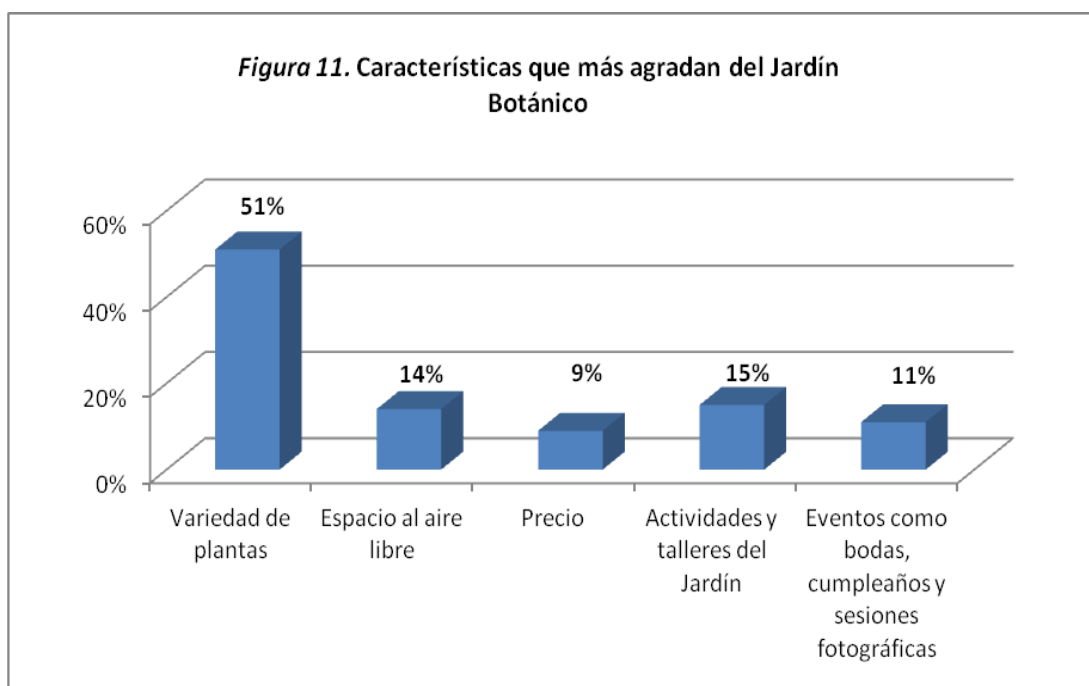


Fuente: Elaboracion propia, 2015.

- **Características del producto y servicios**

En relación con el Jardín Botánico, las más de dos mil especies de plantas alrededor de este brindan una gran variedad de plantas por conocer. Cada una de sus plantas cuenta con su debido nombre identificado mediante un rótulo y una descripción de su nombre científico y posibles usos ya sea que correspondan a plantas para decoración o plantas que dispongan con algún tipo de uso medicinal.

La Figura 11 ilustra las características que más gustan del público en el Jardín Botánico en orden de importancia.



Fuente: Elaboración propia, 2015.

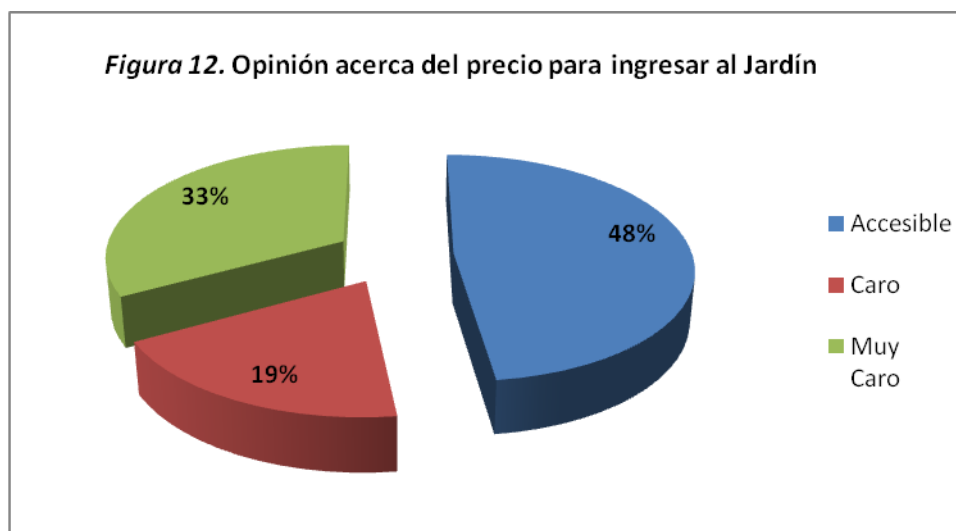
Así pues, para el total de 53 personas encuestadas que visitan el Jardín al menos una vez al año, la característica más llamativa para ellos es la variedad de plantas en el lugar.

Además, se aprecia con los resultados una oportunidad para explotar aspectos como las actividades y talleres del jardín, así como la oportunidad de realizar eventos como bodas, cumpleaños, serenatas, sesiones fotográficas, tours guiados y autoguiados, y giras educativas. Ello, debido a que según las personas encuestadas, no se dan cuenta de manera frecuente acerca de los pasos y precios para organizar este tipo de eventos, así como de los horarios, fechas y precios para asistir a los talleres de tardes caninas, yoga, exposición de orquídeas, talleres de bonsái, talleres de jardinería y medicinales organizados por el Jardín Botánico.

Sin embargo, no se cuenta con un salón de eventos bajo techo en las instalaciones del Jardín que permita una mayor comodidad en la organización de

los eventos como el yoga o las bodas, las cuales no se pueden realizar bajo la luz solar o en época lluviosa.

De modo que, la Figura 12 muestra la opinión de los encuestados acerca de los precios para ingresar al Jardín Botánico. El costo por ingreso a marzo del 2015 es de 2,900.00 colones para adultos, 1,500.00 colones para niños mayores de 6 años y 2,200.00 colones para adultos mayores.

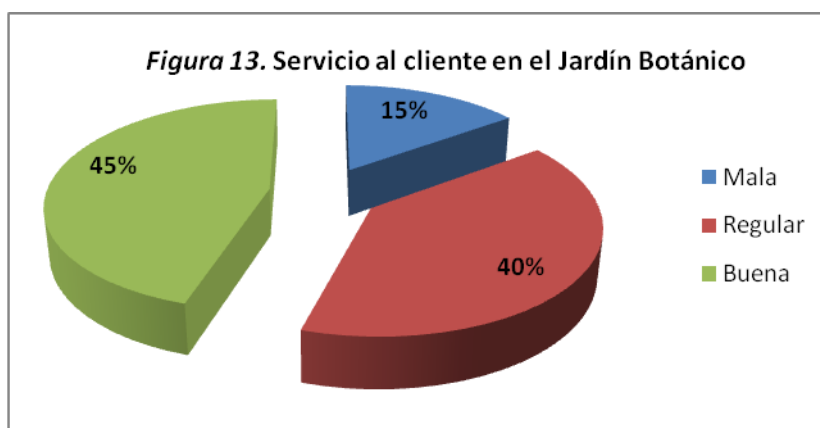


Fuente: Elaboración propia, 2015.

Con base en la figura anterior, se deduce que cerca del 52% del total de los 100 encuestados para el análisis de este aspecto considera que el precio para el ingreso al Jardín Botánico es caro y muy caro. Las personas encuentran el precio elevado si se desea asistir con toda la familia, especialmente para familias de entre 4 y 5 miembros que es lo más común.

- **Relación empresa / cliente**

La Figura 13 muestra la opinión de los clientes en relación con la atención recibida en el Jardín en el momento de su visita.



Fuente: Elaboración propia, 2015.

Del total de 53 personas que han visitado el Jardín Botánico, el 40% considera que la atención recibida fue regular, mientras un 45% considera que fue buena. El 15% restante indica que la atención recibida fue mala. Se observó a través de la entrevista, con el encargado del Jardín Botánico y mediante las encuestas con los clientes, que la ausencia de personal influye directamente en una adecuada atención al cliente. Según el encargado del Jardín Botánico, se dispone de un total de 7 colaboradores fijos y uno ocasional. Estos, se dividen de la siguiente manera: 5 personas dedicadas a labores de jardinería y mantenimiento de las instalaciones y 2 personas encargadas de la parte administrativa. El colaborador ocasional ayuda en labores administrativas en tiempos de volúmenes altos de visitas como giras educativas, actividades especiales como talleres y eventos como bodas.

Los colaboradores deben dividir sus funciones para cubrir las diversas tareas como la atención adecuada del cliente, servir de guías a través del trayecto, realizar las labores administrativas como el cobro del ingreso al Jardín en la recepción, la planificación de eventos como bodas (ya que necesitan acondicionar el espacio al aire libre con plantas del Jardín), contactar a los proveedores de las sillas, mesas, manteles, servilletas, vajillas, así como el servicio de *Catering Service*. Además, son los encargados de la planificación de actividades y estrategias de mercadeo. Esto, ocasiona que las labores sean

muchas y el personal escaso para cubrir todas las responsabilidades. Por ende, los clientes no perciben un adecuado servicio al cliente, ya que ellos mismos deben dirigirse a través del Jardín Botánico durante la mayoría del trayecto.

De acuerdo con la empresa, las principales estrategias para acceder al cliente meta se efectúan a través de anuncios ocasionales en Diario Extra con el objetivo de atraer clientes de todo el país, redes sociales y canal Súper 5 en Grecia. Sin embargo, esta estrategia no brinda los resultados esperados.

Ahora bien, se analiza que no toda la población cuenta con acceso a internet y el canal es exclusivo para personas que dispongan del servicio de Cable Súper 5 en Grecia con un costo de 14,000.00 colones mensuales aproximadamente, el cual no se encuentra completamente propagado en la ciudad de Grecia.

Adicionalmente, no se realiza publicidad a través de banners, perifoneo u otros medios en las ciudades cercanas al Jardín Botánico como Grecia, Sarchí y Naranjo.

Con respecto a la relación entre el Jardín y el cliente después de su visita, del total de 53 visitantes, el 100% afirma no haber recibido algún tipo de llamada, correo electrónico o información vía redes sociales consultando acerca de la complacencia del Jardín por haberlos recibido, o indicando acerca de actividades, cursos, talleres y eventos en un futuro cercano.

Se evidencia que no se brinda un seguimiento personalizado a los clientes del Jardín Botánico a través de una plataforma especializada y no existe una relación más estrecha con los compradores de las plantas y esquejes, que en su mayoría provienen de Estados Unidos y Europa. Ello, ocasiona que se dé una pérdida de clientes claves en la industria, inconformidades e insatisfacción de estos, y una fuga de público a lugares turísticos similares o no similares, así

como la fuga de clientes compradores de plantas ornamentales a la competencia.

Así pues, continuando con los clientes compradores de plantas ornamentales, en momentos de expansión de la competencia en mercados comunes por aspectos como la tecnología, es necesario mantener una relación cercana con los clientes actuales para incrementar la participación en el mercado. La empresa labora en un horario de 7:00 a.m. a 5:00 p.m., lo cual ocasiona una escasez de cobertura y disponibilidad debido a la diferencia de horarios al ser clientes localizados principalmente en Estados Unidos y Europa.

Finalmente, se confirma la ausencia de estudios de mercado para posibles expansiones, lo que imposibilita el conocimiento de las nuevas tendencias globales que permitan diversificar la estrategia de la compañía debido a la dependencia de la casa matriz en asuntos estratégicos. Esto, es una gran limitante debido a que la empresa no tiene la posibilidad de negociar con clientes nacionales y exporta toda su producción a Estados Unidos y Europa por disposiciones de la casa matriz, también se da la ausencia de estudios de mercado que permitan la búsqueda de nuevos clientes a nivel nacional y regional y una posible diversificación de los productos de la compañía.

- **Imagen percibida**

La última variable evaluada es la imagen y percepción de los clientes hacia la empresa y el Jardín Botánico. De manera que, para el 63% de los encuestados, la empresa es percibida como la empresa más grande de Sarchí, pues brinda empleo a alrededor de 500 empleados de la zona. Además, el 25% de los encuestados perciben, cuando se les habla del Jardín Botánico, que estos son viveros donde se puede apreciar la manera de cultivar las plantas. Existe un desconocimiento acerca de la naturaleza, propósito y estética del Jardín Botánico, el cual es un lugar de esparcimiento de 10 hectáreas con más de dos mil especies de plantas para ser apreciadas por sus clientes y en donde se

realizan actividades recreativas y educativas. En definitiva, solo el 12% de los encuestados respondieron que se trata del lugar donde se encuentra localizado el Jardín Botánico.

3.4.3. Perspectiva de procesos internos

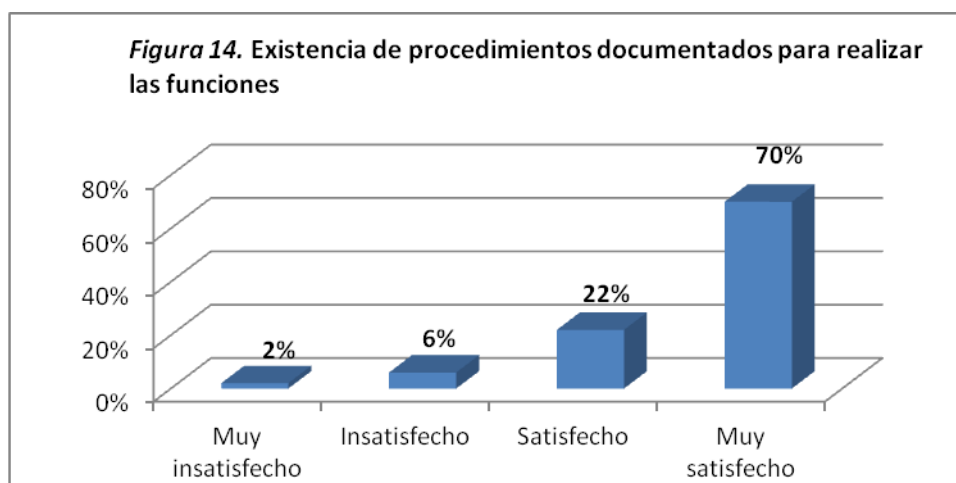
El análisis de la perspectiva de procesos internos fue realizado mediante la aplicación de un cuestionario a 50 de los colaboradores de la empresa, así como el análisis de la entrevista realizada a Gisella Pérez Murillo, Gerente Administrativa, y Milena Calvo, Analista de Operaciones. Dicho estudio incluye dos componentes: Gestión operativa y Gestión de procesos sociales.

- **Gestión operativa**

La gestión operativa consiste en la forma en la cual la empresa ejecuta sus procesos en la actualidad. De esta forma, se evaluaron de 1 a 4 cuatro parámetros, donde 1 es “muy insatisfecho” y 4 es “muy satisfecho”, lo cual permite tener una perspectiva clara al respecto.

En relación con la disponibilidad de manuales en la empresa que facilitan la comprensión de las funciones de los colaboradores de acuerdo a su puesto en específico, la totalidad de los 50 colaboradores encuestados confirmaron que en la empresa se cuenta con manuales que sirven como una guía, y que detallen las funciones específicas requeridas para cada puesto. Aunado a esto, el 88% de las personas encuestadas consideraron que tienen un nivel de claridad muy claro acerca de sus responsabilidades en Innovaplant de Costa Rica S.A.

De igual manera, la Figura 14 muestra los resultados del primer parámetro que mide la satisfacción de la fuerza laboral en cuanto a la calidad de los manuales disponibles en la empresa.

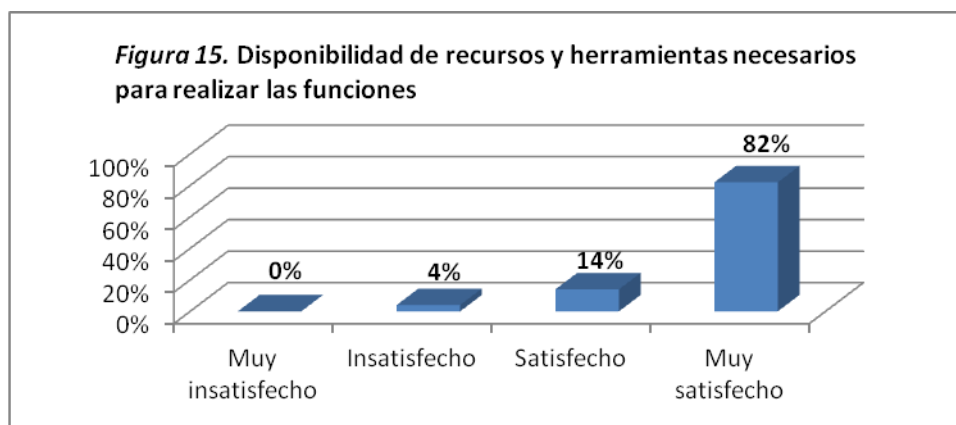


Fuente: Elaboración propia, 2015.

Se aprecia de acuerdo al gráfico anterior que el 92% de los colaboradores se encuentran satisfechos y muy satisfechos con la disponibilidad y contenido de los manuales en Innovaplant de Costa Rica S.A. En la empresa se labora utilizando el sistema de calidad ISO 9001, el cual establece manuales con cuatro procesos principales, manuales externos e internos, los cuales son revisados una o dos veces al año por la administración. En total la empresa dispone de 333 manuales tanto internos como externos. No obstante, se detectó que existen manuales que no se actualizan con la misma regularidad.

Así las cosas, cada manual es facilitado directamente por la gerencia a cada uno de los supervisores en cada departamento. A los supervisores les son facilitados constantemente los manuales con la última versión para asegurar que los colaboradores no utilicen una versión desactualizada. No obstante, se descubrió en la entrevista implementada que aunque dichos procedimientos se encuentran debidamente documentados, no necesariamente se ejecutan debidamente en la totalidad de las áreas de la empresa. Ello, debido a que los colaboradores no revisan constantemente las nuevas versiones y con el transcurso del tiempo olvidan lo aprendido a través de los manuales.

En relación con el segundo parámetro, la Figura 15 detalla la satisfacción de los colaboradores de la empresa por la disponibilidad de recursos y herramientas operativas necesarias para realizar sus funciones.



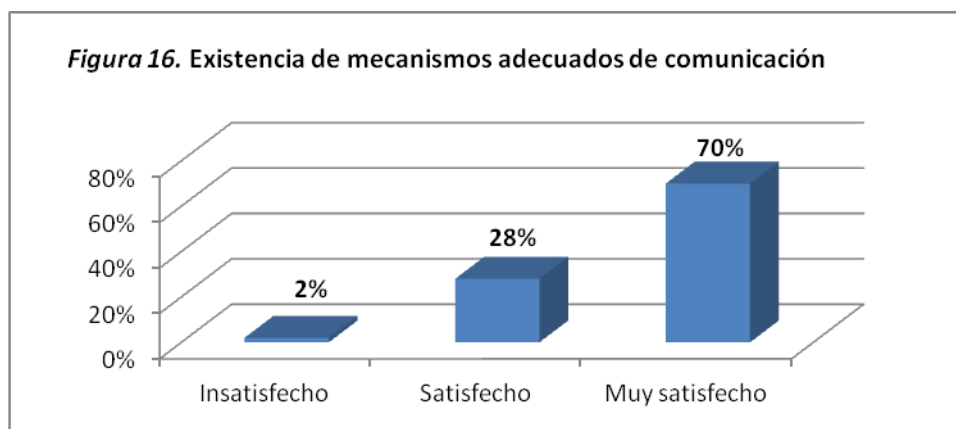
Fuente: Elaboración propia, 2015.

Se infiere de acuerdo al gráfico anterior, que el 96% de la fuerza laboral encuestada se encuentra satisfecha y muy satisfecha en cuanto a los recursos facilitados para realizar sus funciones. Por una parte, los colaboradores dedicados a la cosecha de los esquejes en el departamento de producción reciben herramientas e indumentaria como: cutters, cuchillos, tijeras, sombreros para sol, gabachas y sandalias cerradas. Por otra parte, los colaboradores que ejercen sus funciones en el departamento de empaque reciben abrigos especiales, ya que el empaque es realizado en una cámara a muy baja temperatura.

Se detectó a través de la entrevista que se provee de los materiales a los distintos departamentos una vez que estos se han agotado, ello debido a que una vez que se detecta un faltante, el supervisor debe realizar una solicitud a la sección de mantenimiento o proveeduría. Además, la mayoría de las plantas que florecen son desechadas lo cual ocasiona un alto porcentaje de pérdidas de inventario. Las plantas son iluminadas durante el día y la noche, ya que si no cuentan con dicha iluminación florecerían y no son funcionales para ser

exportadas. A pesar de esto, no existe un mecanismo para un mayor control de esta situación o una póliza de seguro por el deterioro de las plantas.

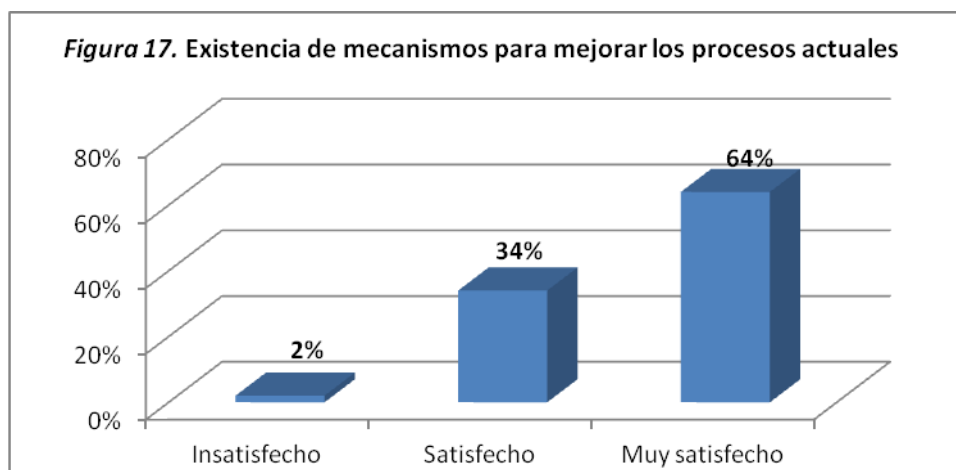
En relación con el tercer parámetro, la Figura 16 ilustra la satisfacción de los colaboradores en cuanto a la existencia de mecanismos adecuados para las comunicaciones de la empresa.



Fuente: Elaboración propia, 2015.

De acuerdo al gráfico anterior, se aprecia que el 70% de la población se encuentra muy satisfecha y el 28% se encuentra satisfecha con las comunicaciones internas de la empresa. Se visualizó en la entrevista con la gerencia, que las circulares o directrices son facilitadas a los supervisores de las distintas áreas, quienes a su vez comunican a sus colaboradores directos acerca de cambios, noticias y otras comunicaciones. Sin embargo, en ocasiones las comunicaciones no son accesibles y comprensibles para todos los colaboradores en general por aspectos como almuerzos, ausencias o falta de claridad en el mensaje.

Finalmente, con respecto al cuarto parámetro, la Figura 17 muestra la satisfacción de los colaboradores en relación con la existencia de mecanismos para mejorar los procesos actuales.



Fuente: Elaboración propia, 2015.

Según se aprecia en el gráfico anterior, el 64% dice sentirse muy satisfecho con estos mecanismos para mejorar los procesos e incidencias actuales, mientras que el 34% afirma sentirse satisfecho. Se evidenció en la entrevista realizada que la empresa ha mejorado muchos aspectos como la disminución de robos en la empresa, esto mediante el control de bolsos a la salida de la empresa, así como la construcción de un parqueo aledaño a la empresa sin acceso directo a la empresa lo cual obliga a los colaboradores a ingresar y salir por la entrada principal y someterse a la revisión de los guardas de seguridad.

Además, se confirmó mediante la conversación con los colaboradores que las incidencias laborales debido al uso de las herramientas de trabajo como cutters y tijeras han disminuido significativamente a través de la comisión de salud ocupacional. Empero, debido a la razón de ser de la empresa y el empleo necesario de estas herramientas, siempre existe un porcentaje de accidentes que debe ser cubierto por el médico de la empresa dependiendo si el accidente puede ser manejado en la empresa o si amerita el traslado a un centro hospitalario. En esos casos, se debe llenar un formulario de accidente donde a su vez se proponen acciones correctivas para evitarlo en el futuro.

Por otra parte, se detectó que los planes de trabajo no son homogéneos en todas las áreas, ya que muchos departamentos realizan sus funciones de determinada manera desde años atrás. Igual situación ocurre con el proceso de delegación de funciones o *empowerment*, ya que existen áreas como el laboratorio, el Jardín Botánico y Administración donde se da el proceso de *empowerment*, pero en áreas como producción y mantenimiento no es posible implementar este proceso.

- **Gestión de procesos sociales**

A través de los años la empresa ha incursionado en diversos procesos sociales para contribuir con su responsabilidad social. El Jardín Botánico es visto por la empresa como un medio para contribuir con el conocimiento, para lo cual fomenta y efectúa descuentos especiales a las giras educativas realizadas por escuelas y colegios, quienes realizan estas giras con el propósito de incrementar el interés de la sociedad por la naturaleza y el medio ambiente y aumentar el conocimiento de las personas en el uso y cultivo de las plantas en Costa Rica mediante cursos de jardinería y talleres de uso medicinal de las plantas.

Sumado a ello, los colaboradores contribuyen una vez al año en la creación de jardines para instituciones importantes en la región. Gracias a esto, diversas entidades como la Iglesia de Sarchí de Valverde Vega e instituciones educativas se han visto beneficiadas mediante la donación de las plantas por parte de Innovaplant de Costa Rica S.A. y el arreglo del jardín por parte de sus colaboradores.

La empresa también gestiona sus procesos sociales mediante la donación anual de equipos para el manejo de emergencias, lo cual incluye extintores a instituciones como escuelas y colegios y a la Asociación Sarchiseña de Discapacitados.

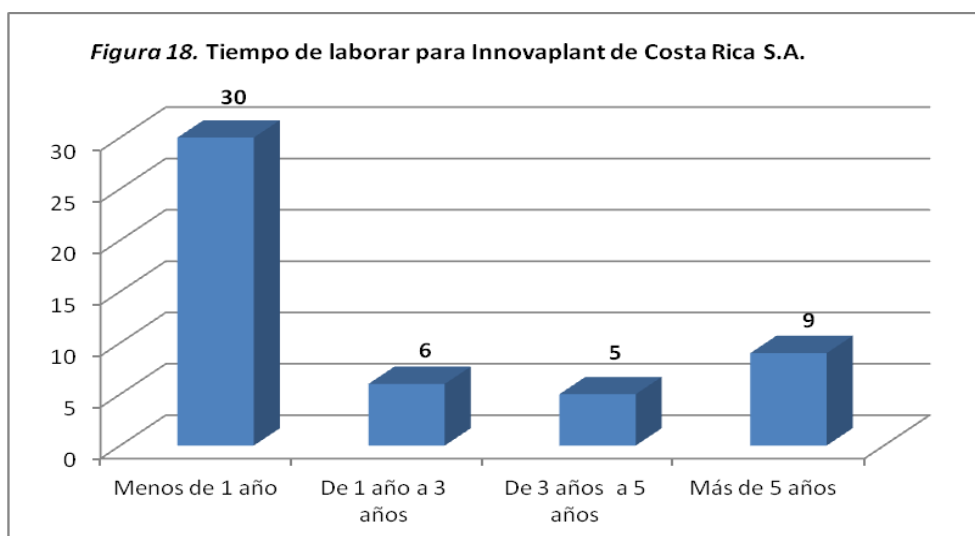
3.4.4. Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

El análisis de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento fue realizado mediante la aplicación de un cuestionario a 50 de los colaboradores de la empresa, así como el análisis de la entrevista realizada a Nancy Araya Sibaja, Ejecutiva de Capacitación y Desarrollo.

La perspectiva de aprendizaje y crecimiento debe incluir tres componentes, donde destacan cinco objetivos, los cuales se muestra a continuación:

- **Capital humano**
 - *Competencias estratégicas:* incluye habilidades, talento, motivación y el conocimiento del negocio de los colaboradores para realizar sus funciones.

La Figura 18 ofrece una perspectiva del conocimiento del negocio por parte de los colaboradores mediante su tiempo laborado en Innovaplant de Costa Rica S.A.

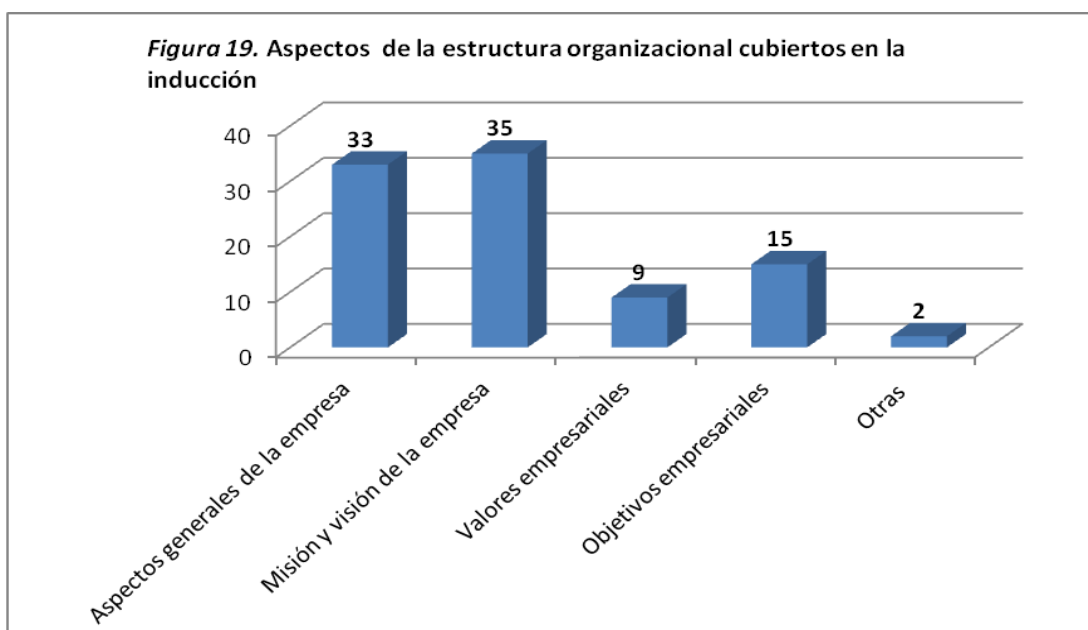


Fuente: Elaboracion propia, 2015.

Se destaca que 30 de los 50 colaboradores encuestados tienen menos de un año de laborar en Innovaplant de Costa Rica S.A., con lo cual se observa que existe una alta rotación del personal, donde el 60% tiene menos de un año en la empresa. Esto, se da debido a que la mayor demanda de las plantas y esquejes se encuentra concentrada en los meses de diciembre a marzo, registrándose su máxima producción durante los meses de enero y febrero.

Además, se evidenció mediante la entrevista que la empresa ha implementado medidas para la retención del talento en la organización, específicamente a través de un programa de puestos a medio tiempo de lunes a viernes de 7:00 a.m. a 1:00 p.m. en temporada baja. Con la implementación del programa a medio tiempo la empresa permite retener a buenos colaboradores, con lo cual evita que se despidan cuando la temporada baja inicia. De igual manera, muchos colaboradores se benefician de esto ya que mantienen su empleo y pueden igualmente ocuparse de labores personales como el cuidado de los hijos, asuntos académicos, entre otros. No obstante, el índice de alta rotación del personal es todavía elevado en la empresa.

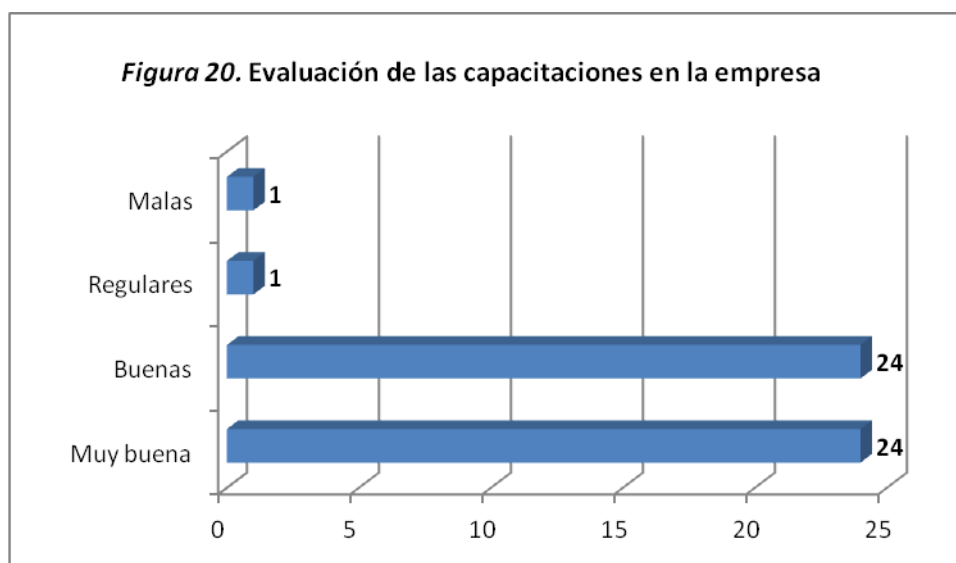
En la Figura 19 por su parte, se detallan los aspectos cubiertos en la inducción que más recuerdan los colaboradores en la empresa.



Fuente: Elaboración propia, 2015.

Con base en el gráfico anterior, se aprecia que los cursos de inducción dan un énfasis especial a los aspectos generales y a la explicación de la Misión y Visión de la empresa. El 66% de los encuestados recordaron haber sido informados acerca de los aspectos generales, mientras que el 70% de los encuestados recordaron haber sido informados acerca de la Misión y Visión de la empresa. Se detectó que otros de los aspectos importantes cubiertos en la inducción se relacionan con la importancia de aspectos como la calidad y pasos a llevar a cabo en casos de emergencia.

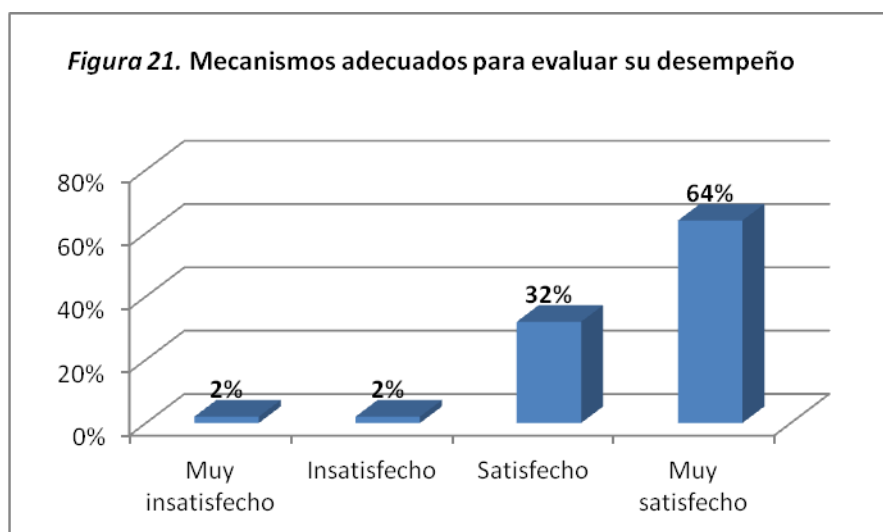
No obstante, a pesar de la alta rotación del personal en la empresa, el 98% de los colaboradores indicó que ha recibido capacitaciones durante su tiempo laborado en Innovaplant de Costa Rica S.A. La Figura 20 muestra el grado de satisfacción de los encuestados con estas capacitaciones.



Fuente: Elaboración propia, 2015.

Así pues, se observa de acuerdo al gráfico anterior que 48 de los encuestados (96%) considera que las capacitaciones recibidas son buenas y muy buenas. Se analizó, de acuerdo con la entrevista, que Innovaplant de Costa Rica S.A. brinda una capacitación cuando los colaboradores ingresan a la empresa a través de una inducción de dos semanas por todos los invernaderos. Estas inducciones son realizadas estableciendo grupos de 15 personas cada uno, liderado por una supervisora que les explica detalladamente todo lo relacionado con la calidad del producto, sanidad y especificaciones a tomar en cuenta; como por ejemplo, el tamaño de los esquejes y las herramientas a utilizar para las diversas variedades de plantas.

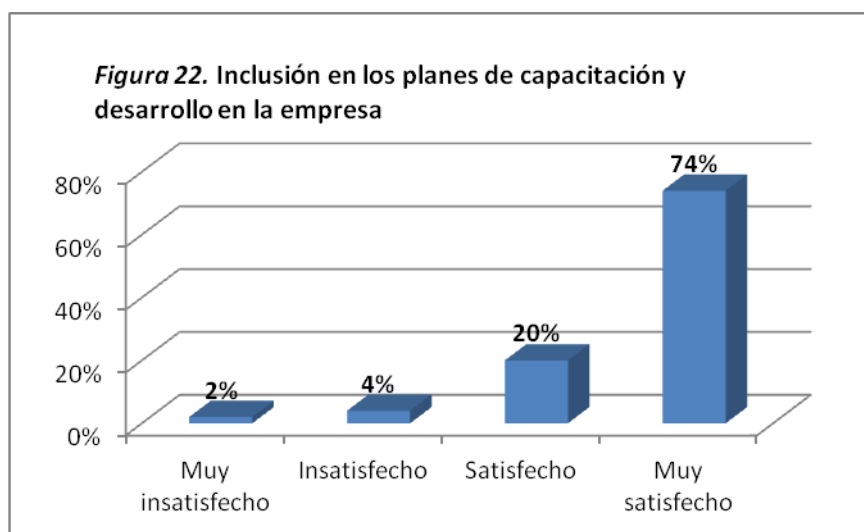
En relación con el capital humano, la Figura 21 muestra la satisfacción de los colaboradores con los mecanismos existentes para evaluar su desempeño.



Fuente: Elaboración propia, 2015.

Se identifica, que el 96% de los colaboradores se encuentran satisfechos y muy satisfechos con la manera en la que se les evalúa. También, se identificó mediante la entrevista, y en relación con la ausencia de medios de reclutamiento efectivos, que dada la naturaleza del negocio es difícil medir la “motora fina” al contratar nuevos colaboradores, lo cual garantice el adecuado cumplimiento de sus funciones. En la empresa laboran jóvenes de entre 20 y 25 años que han sido sometidos a procesos de capacitación para desarrollar su “motora fina”, de igual manera, la empresa cuenta con personas de más de 35 años que cuentan con una motora fina bien desarrollada y nunca fueron sometidas a este proceso.

De forma que, la Figura 22 muestra la satisfacción de los colaboradores con respecto a su inclusión en los planes de capacitación en la empresa.



Fuente: Elaboración propia, 2015.

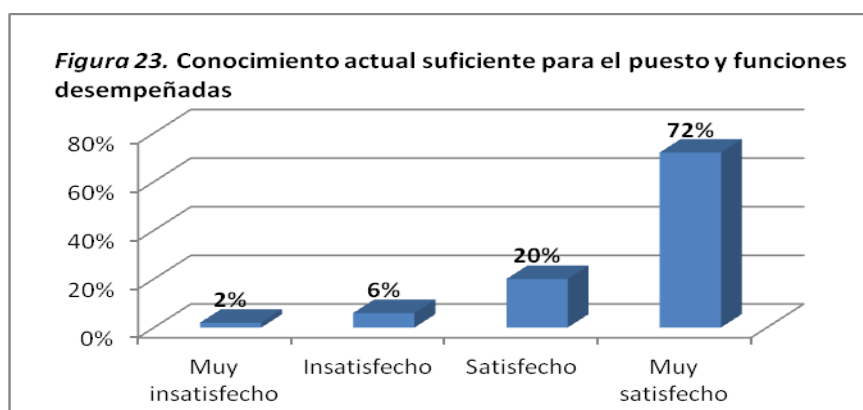
La empresa analiza mediante los supervisores a las personas con bajo rendimiento y las envía a capacitación nuevamente para incrementar sus habilidades en la producción de los esquejes. De acuerdo al gráfico anterior, el 94% de los colaboradores encuestados se encuentran satisfechos y muy satisfechos con esta inclusión en las capacitaciones. Si el personal con bajo rendimiento pertenece a la categoría de supervisor, asistentes o personal administrativo, se envían a capacitaciones tanto internas como externas en entidades como el Instituto Nacional de Aprendizaje, esto en coordinación con el Departamento de Recursos Humanos de Innovaplant de Costa Rica S.A. Además, la empresa realiza capacitaciones mediante reuniones de 10 minutos entre cada supervisor y sus colaboradores a cargo una vez por semana para analizar posibles cambios en los procesos.

Sin embargo, se detectó que no se da la presencia de un plan de capacitaciones efectuado una o dos veces por año para los colaboradores con más tiempo en la empresa. La existencia de capacitaciones depende mucho de los errores operativos que puedan surgir por parte de los colaboradores. Además, el costo en temporada alta para capacitar en mayor proporción a los

colaboradores es muy elevado ya que el número de empleados ronda los setecientos.

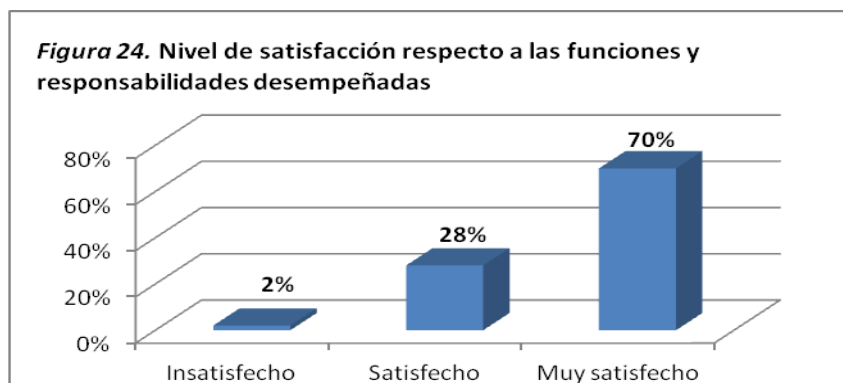
También, los colaboradores recienten la ausencia de una encuesta de satisfacción laboral cada cierto tiempo que les permita externar sus inquietudes.

Ahora bien, las Figura 23 y Figura 24 detallan el grado de satisfacción de los colaboradores en relación con el conocimiento con el que cuentan para realizar sus funciones y su satisfacción con las responsabilidades que llevan a cabo dentro de la empresa respectivamente.



Fuente: Elaboración propia, 2015.

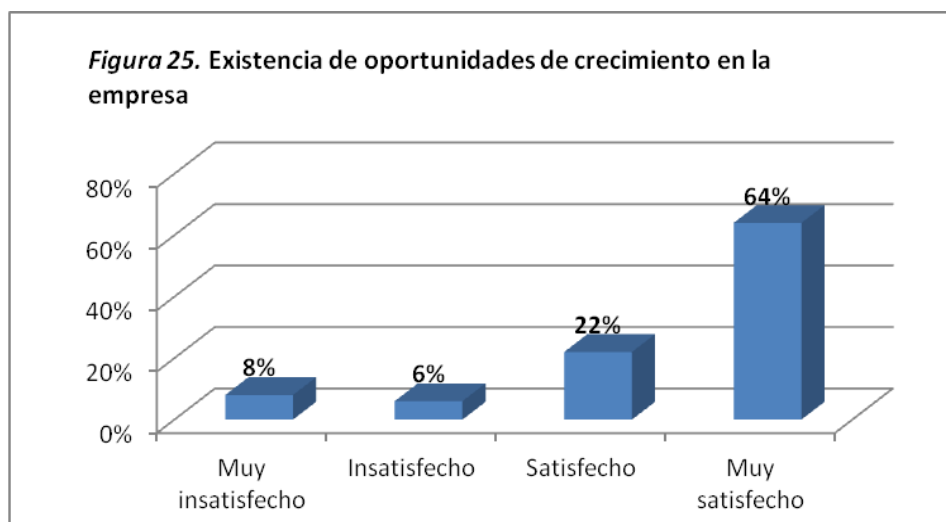
Se infiere mediante al gráfico anterior que el 92% de los colaboradores se encuentran satisfechos y muy satisfechos con el conocimiento actual que tienen para desempeñar sus funciones.



Fuente: Elaboración propia, 2015.

De igual manera, el 98% de los encuestados afirmaron sentirse satisfechos y muy satisfechos con el rol que cumplen dentro de la organización. Se detectó que este grado de satisfacción se da principalmente en las personas que tienen un año o menos en la empresa y que son conscientes de que sus labores son requeridas debido a la temporada alta que termina en el mes de marzo del 2015. Las personas con más tiempo en la empresa cuentan con un grado de insatisfacción debido a que buscan nuevas oportunidades de crecimiento.

Respecto a ello, la Figura 25 muestra la satisfacción de los colaboradores encuestados con la existencia de oportunidades de crecimiento dentro de la organización.



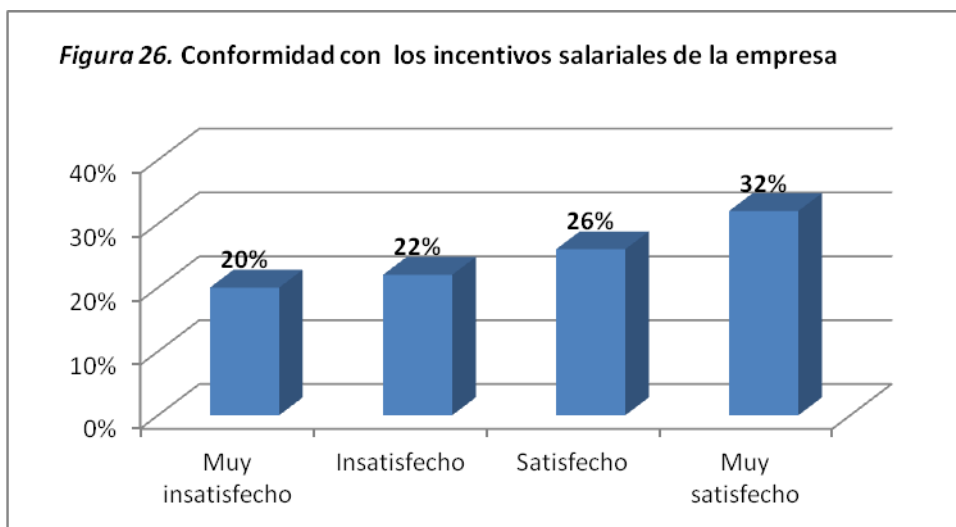
Fuente: Elaboración propia, 2015.

En relación con los resultados del gráfico anterior, se visualiza que el 22% de los colaboradores indicaron sentirse satisfechos con las oportunidades de crecimiento en Innovaplant de Costa Rica S.A., mientras que el 64% se considera muy satisfecho en relación a este punto. Es importante mencionar que en la empresa se dan oportunidades de crecimiento de acuerdo al tiempo laborado en la compañía.

Por ejemplo, si una persona labora en la sección de cosecha y tiene las aptitudes para realizar otras labores puede ser trasladada a la sección de riego. De igual manera, si una persona cuenta con la experiencia acumulada suficiente puede ser ascendida a supervisor en el área específica donde se encuentre, posiblemente lo logre.

Se ha dado el caso, aunque en menor proporción, de personas asistentes y supervisoras que han pasado del área de producción y cosecha al área administrativa.

Ahora bien, con respecto a los incentivos salariales, la Figura 26 indica que el 58% de los colaboradores considera que se encuentran satisfechos y muy satisfechos con dichos incentivos.



Fuente: Elaboración propia, 2015.

No obstante, uno de los factores que influye de manera importante en el desempeño de los colaboradores es la motivación. La información en el gráfico anterior muestra que el 42% del personal de la empresa se encuentra insatisfecho con los incentivos salariales brindados por la compañía.

Además, se detectó en la entrevista que la gerencia brinda ocasionalmente una bonificación anual después de la temporada alta. De igual forma, los aumentos salariales se efectúan cada uno o dos años de acuerdo a las ventas durante el año fiscal. Todo ello, depende de la decisión de la gerencia general en cuanto a la situación financiera de la empresa y los resultados obtenidos durante el año.

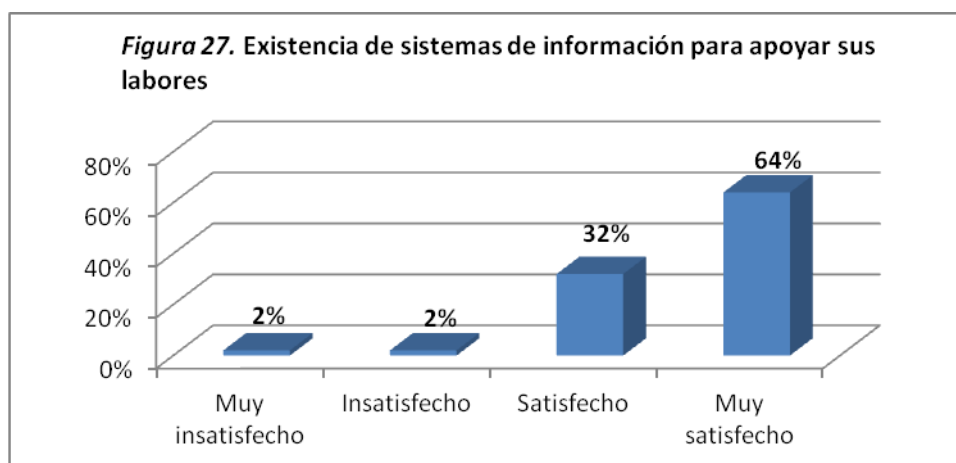
La inconformidad surge por la frecuencia de estos incentivos, ya que los colaboradores con más de un año consideran que las bonificaciones y aumentos salariales son inconstantes.

Además, como incentivo no salarial, durante los últimos dos años la empresa ha implementado la iniciativa de compartir helados una vez al mes con todos los colaboradores, aunque dicha iniciativa se redujo durante los últimos 5 meses. La empresa ofrece un regalo a todos los colaboradores en el día del padre y la madre como manera de reconocer el esfuerzo y brindar este incentivo no salarial.

- **Capital de información**

- *Información estratégica:* incluye los sistemas de información, aplicaciones e infraestructura de la gestión del conocimiento necesario para soportar la estrategia.

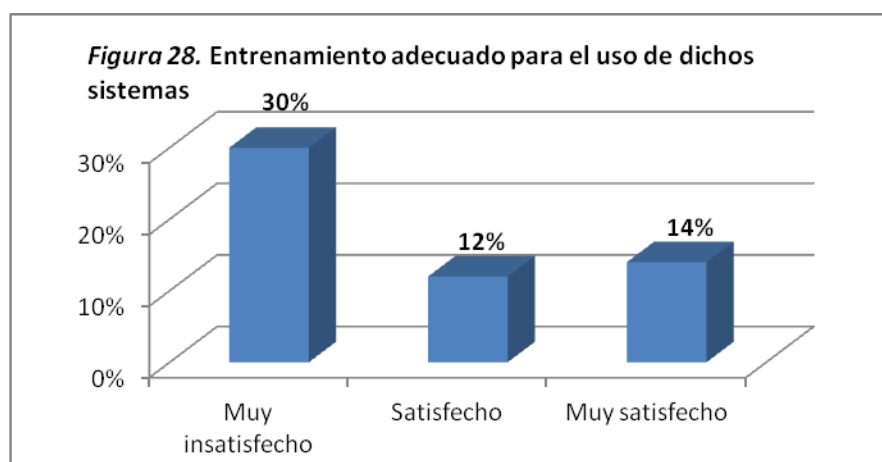
La Figura 27 indica la existencia en la empresa de sistemas de información, aplicaciones y herramientas de gestión del conocimiento en Innovaplant de Costa Rica S.A., que constituyen el capital de información de la empresa.



Fuente: Elaboración propia, 2015.

En relación con el gráfico anterior, el 96% de los encuestados se encontraron satisfechos con la existencia de sistemas de información, lo cual les permite apoyar sus labores. No obstante, se detecta que la información en relación con manuales, directrices e información en general debe ser solicitada directamente al supervisor inmediato.

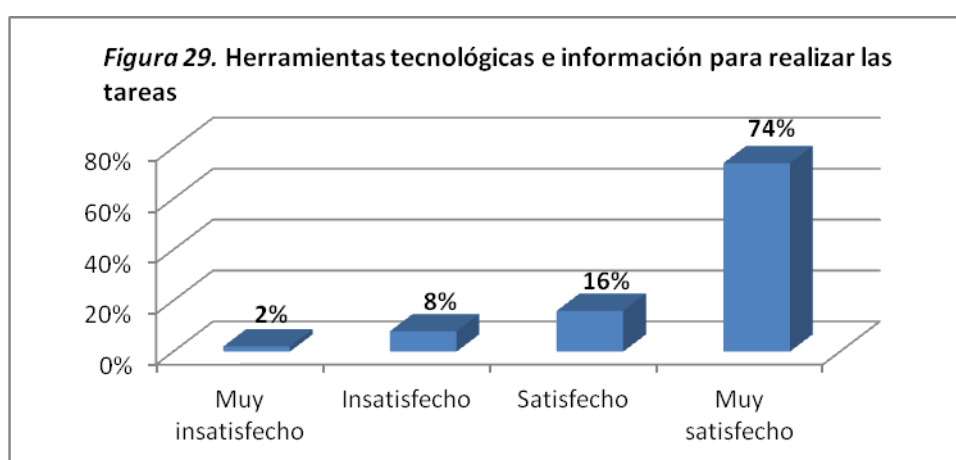
Por esta razón, en la Figura 28 se muestra la satisfacción de los colaboradores en relación con el entrenamiento realizado para el uso de dichos sistemas.



Fuente: Elaboración propia, 2015.

Así, se aprecia que el 30% de los colaboradores encuestados indican sentirse muy insatisfechos, ya que no han recibido algún entrenamiento acerca de cómo acceder a los manuales internos y externos directamente. Las versiones más recientes de los manuales son facilitadas a los colaboradores a través de su supervisor inmediato.

Finalmente, la Figura 29 indica el grado de satisfacción en cuanto a las herramientas tecnológicas e información para realizar sus tareas.



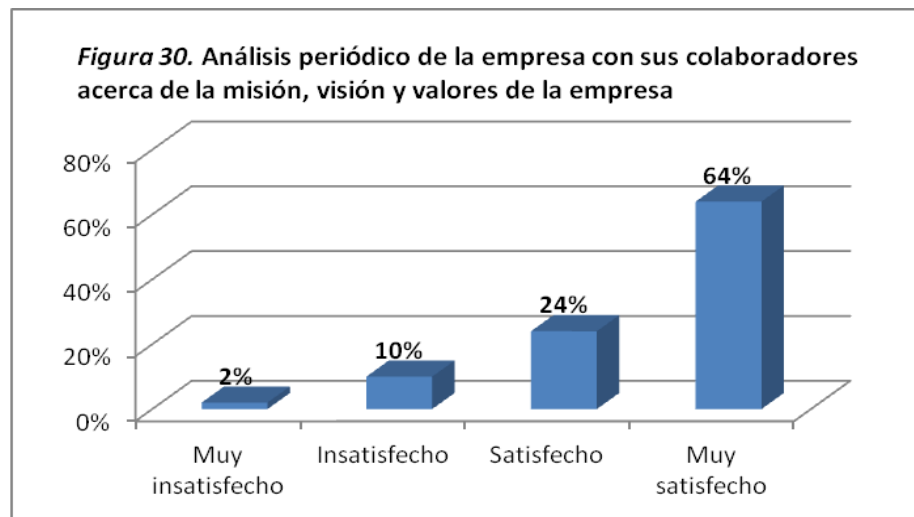
Fuente: Elaboración propia, 2015.

De acuerdo a la información del gráfico anterior, el 74% menciona sentirse muy satisfecho con las herramientas e información disponible en la empresa para realizar sus tareas. No obstante, es claro que a pesar de que se tiene una evaluación positiva en la mayoría de los factores del capital de la información, se debe reforzar la capacitación referente al uso de dichos sistemas.

- **Capital organizativo**

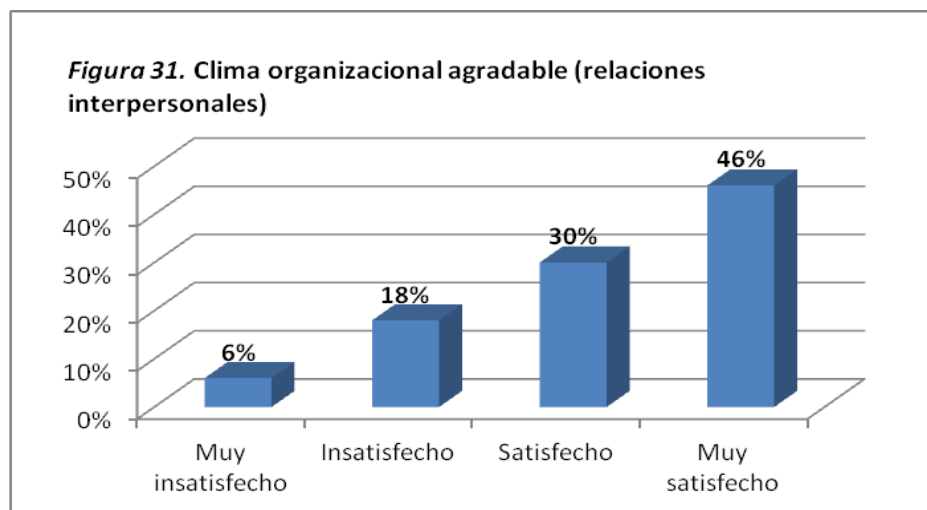
- *Cultura*: Incluye la concienciación e internalización de la Misión, Visión y los valores de la empresa.

Respecto a la cultura organizacional, la Figura 30 detalla que el 88% de los colaboradores se encuentran satisfechos con el análisis periódico que la empresa realiza acerca de la Misión, Visión y valores de Innovaplant de Costa Rica S.A.



Fuente: Elaboración propia, 2015.

Por otra parte, la Figura 31 muestra la satisfacción de los colaboradores en relación con el clima organizacional y relaciones interpersonales entre compañeros y equipos de trabajo.



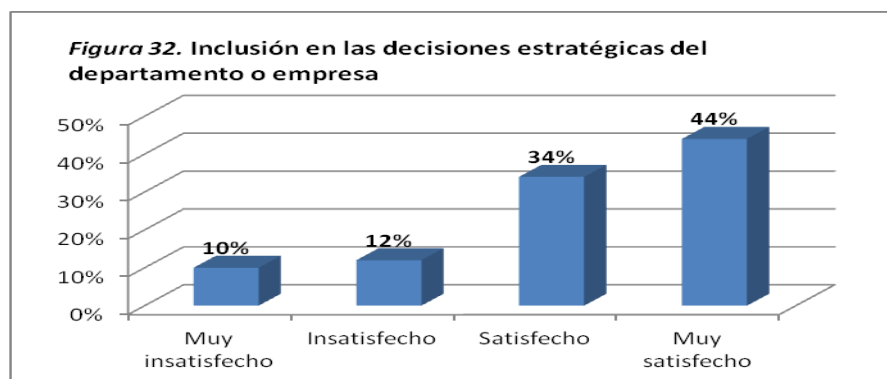
Fuente: Elaboración propia, 2015.

Según el gráfico anterior, el 76% de los colaboradores consideraron sentirse satisfechos y muy satisfechos con el clima organizacional amigable en la empresa. En relación con la calificación negativa, se aprecia que el 24% de los colaboradores cuentan con una insatisfacción en el ambiente laboral. Se detectó en la entrevista que en ocasiones existen roces entre compañeros de trabajo y jefes y subalternos tanto en el área operativa como administrativa. Por tales motivos, la empresa toma acciones mediante la conciliación de ambas partes, las cuales son reunidas por recursos humanos y se les incentiva a resolver sus diferencias.

De igual forma se solucionan otro tipo de conflictos entre la empresa y los colaboradores, como por ejemplo el ausentismo. El departamento de recursos humanos se reúne con la persona y se le incentiva a disminuir sus días de ausentismo antes de tomar medidas más drásticas.

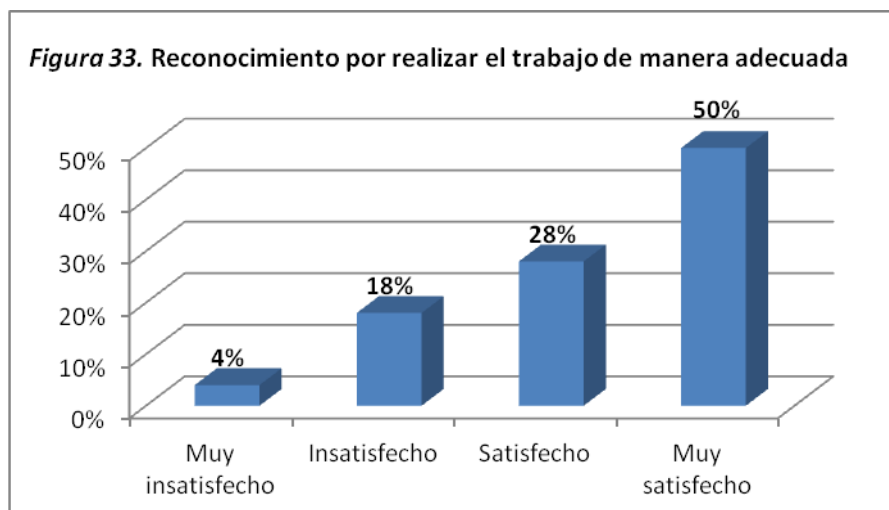
- *Trabajo en equipo y liderazgo:* Induce la retroalimentación y transmisión del conocimiento entre los colaboradores. Existe un líder claramente definido.

La Figura 32 muestra que el 78% de los encuestados se encuentran satisfechos y muy satisfechos por formar parte en las decisiones estratégicas de su departamento. Los supervisores actúan como líderes democráticos y están anuentes a recibir sugerencias por parte de los colaboradores.



Fuente: Elaboración propia, 2015.

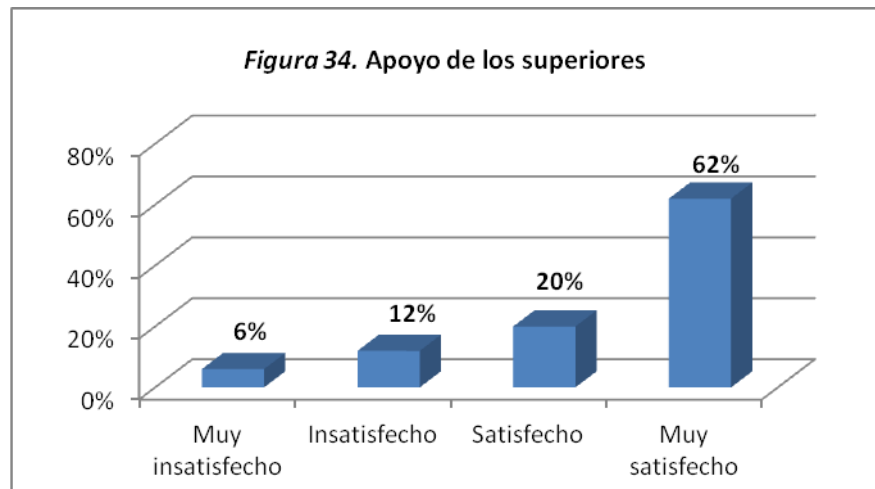
De igual manera, el 78% de los colaboradores sienten una gran satisfacción al ser reconocidos moralmente por su trabajo realizado según lo indica la Figura 33 expuesta a continuación.



Fuente: Elaboración propia, 2015.

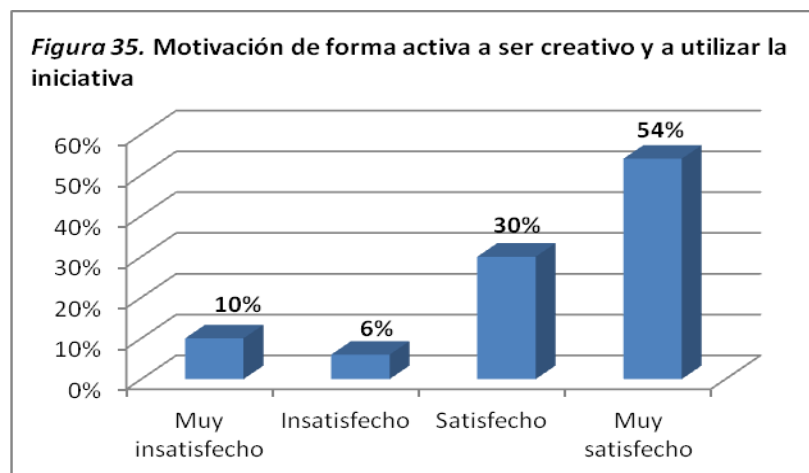
Ahora bien, esto difiere en todas las áreas de la empresa, ya que se presenta una insatisfacción del 22% en ciertos departamentos. Se evidencia que existe una heterogeneidad en los departamentos en cuanto al estilo de liderazgo y su manera de reconocer a los colaboradores.

Seguidamente, en la Figura 34, se detalla que el 82% de los colaboradores sienten el apoyo de sus superiores, en contraste con un 18% que no comparten el mismo pensamiento. Ello, confirma la discrepancia en cuanto a los estilos de liderazgo en la empresa, lo cual genera insatisfacción en los colaboradores de varios de los departamentos en la empresa.



Fuente: Elaboración propia, 2015.

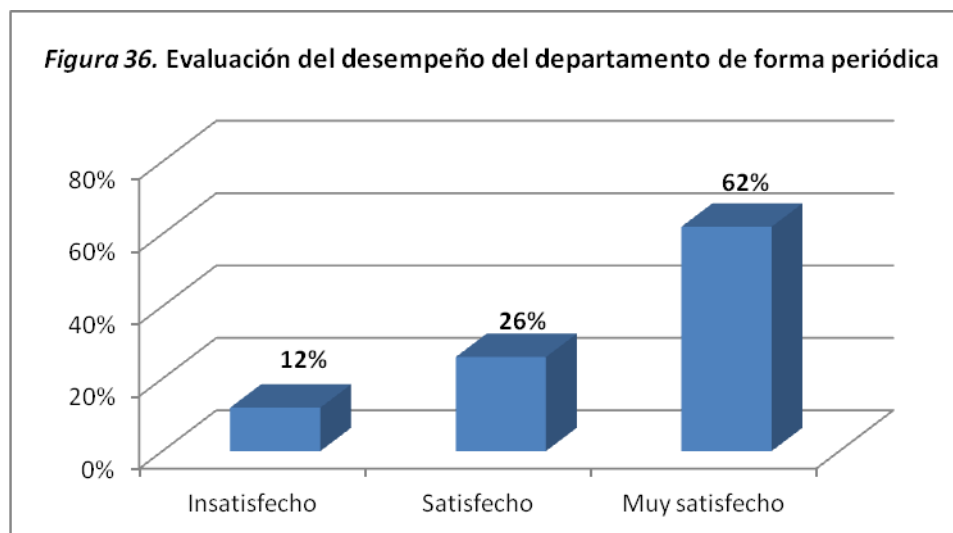
Finalmente, en la Figura 35 se ilustra la satisfacción de los colaboradores en cuanto a la manera en que sus superiores los motivan a ser creativos y a tomar iniciativa en sus funciones. Se aprecia que el 84% considera sentirse satisfecho y muy satisfecho en dicho aspecto. Sin embargo, existe un 16% insatisfecho. Además, se detectó en la entrevista que en la empresa se dan relaciones de “confianza” en los departamentos. Debido a esto, varios de los colaboradores consideran sentirse excluidos de la posibilidad de ser creativo ya que los supervisores ya cuentan con sus personas favoritas para ello.



Fuente: Elaboración propia, 2015.

- *Alineamiento*: Desea alinear los objetivos e incentivos con la estrategia en todos los niveles de la empresa.

Con respecto al alineamiento de los incentivos con la estrategia de la empresa, se encuentra que Innovaplant de Costa Rica S.A. realiza una evaluación del desempeño de cada departamento. Del total de los colaboradores encuestados, el 88% se encuentra satisfecho con la evaluación del desempeño que reciben en forma periódica, en contraste con un 12% que se encuentra insatisfecho tal y como lo detalla la Figura 36. No obstante, los resultados de dicha evaluación no están ligados a ningún incentivo ya que la bonificación anual está sujeta a la decisión de la gerencia. Lo anterior, es una debilidad organizacional importante, porque dicho vínculo permitiría un mayor éxito en la consecución de las metas organizacionales, ya que los colaboradores tendrían una motivación constante al lograr la consecución de estas.



Fuente: Elaboración propia, 2015.

3.5. Matriz FODA

Según lo expuesto en los capítulos anteriores y la investigación realizada, se identificaron las principales Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de Innovaplant de Costa Rica, S.A.

3.5.1. Fortalezas

- Segunda empresa exportadora de plantas ornamentales en Costa Rica.
- Alto reconocimiento a nivel nacional e internacional.
- Alta imagen debido a su fuerte responsabilidad social en la región.
- Alto nivel de satisfacción de la fuerza laboral en cuanto a capacitaciones recibidas para realizar sus funciones.

3.5.2. Debilidades

- Alto costo del inventario debido a un índice de rotación del inventario bajo.
- Falta de presupuesto para mantener actualizados los sistemas informáticos contables.
- Altos costos operativos totales.
- Falta de controles para disminuir los egresos en la caja chica y de estrategias para reinvertir el flujo de caja y obtener mayores utilidades.
- Alta rotación de personal en los últimos años.
- Falta de indicadores y métricas para la evaluación de los objetivos estratégicos.
- Falta de enfoque comercial a nivel regional.
- Falta de mayor cobertura horaria para los clientes de la empresa.
- Falta de una mejor gestión administrativa y de estrategias de mercadeo más eficientes en el Jardín Botánico.

- Falta de actualización constante para la totalidad de 333 manuales internos y externos en la empresa.
- Ausencia de control para evitar pérdidas del inventario.
- Deficiencias en la modalidad de efectuar las comunicaciones internas en la empresa.
- Falta de una estrategia de relación más cercana y directa con el cliente.
- Falta de infraestructura en el Jardín Botánico para los talleres y eventos.
- Altos precios para el ingreso al Jardín Botánico.
- Falta de homogeneidad en el uso de los manuales internos en toda las áreas de la empresa.
- Falta de entrenamiento de la fuerza laboral en la utilización de los sistemas de información.
- Ausencia de un plan de capacitación anual para los colaboradores de la empresa.
- Ausencia de salarios competitivos y un programa de incentivos de acuerdo con el desempeño de los colaboradores.
- Aumento de insatisfacciones acerca del clima organizacional por roces entre compañeros de trabajo.
- Diferencia de estilos de liderazgo por parte de los supervisores en todas las áreas de la empresa.

3.5.3. Oportunidades

- Posibilidad de crecimiento al tener mercados aún sin cubrir.
- Oportunidad de incrementar la imagen de la empresa en la región mediante una mejora en la gestión y aumento de visitantes al Jardín Botánico.

- Oportunidad de contar con colaboradores más experimentados, capacitados y motivados.

3.5.4. Amenazas

- Alto crecimiento de empresas exportadoras de plantas ornamentales a nivel mundial.
- Salarios competitivos de empresas manufactureras en la región de Occidente.
- Nueva Zona Franca a ser construida en Grecia, Alajuela, el próximo año y dedicada al sector manufacturero y de servicios.

Una vez concluido con el análisis de la situación actual de la empresa, en el siguiente capítulo se plantea una propuesta de Cuadro de Mando Integral que permita cumplir con las metas y planificación estratégica respectiva para lograr y mantener un crecimiento sostenido.

CAPÍTULO IV. Propuesta de Cuadro de Mando Integral

Para el siguiente capítulo se elaboró una propuesta de Cuadro de Mando Integral para Innovaplant de Costa Rica S.A., lo anterior con base en la descripción y análisis de la situación actual de la empresa descritos en capítulos anteriores. Se realiza una propuesta de la Misión, Visión, valores empresariales y objetivos estratégicos de la empresa, los cuales deben estar alineados con el Cuadro de Mando Integral.

4.1. Justificación de la propuesta

Este modelo de gestión constituye una guía práctica adecuada a las necesidades de esta organización. La herramienta del CMI facilita la comprensión de la situación actual de la empresa, vital para alcanzar la versatilidad que requiere para ser competitiva a largo plazo.

Se debe empezar con una adecuada declaración de la Misión, Visión y valores empresariales que promuevan un crecimiento sostenido a la empresa. Luego, se establecen de forma adecuada las diferentes perspectivas del Cuadro de Mando Integral que permitan lograr y medir la consecución o no de la estrategia deseada.

La propuesta de Cuadro de Mando Integral permitirá tener una estrategia claramente especificada, medir su adecuada ejecución, comunicar las prioridades y necesidades de la organización, equilibrar fuerzas y áreas, e incluso motivar los cambios.

El CMI aporta información útil para desarrollar continuamente indicadores de control, los cuales bajo un monitoreo constante y adecuado, permitirá a la empresa alcanzar sus metas.

4.2. Objetivos de la propuesta

Los objetivos de la propuesta de Cuadro de Mando Integral se describen a continuación:

- Elaborar una misión estratégica que describa el propósito de la empresa y una visión de la dirección durante los próximos cinco años que se necesita adoptar.
- Establecer valores empresariales acordes con la nueva planificación estratégica para su consecución.
- Establecer objetivos estratégicos y emplearlos como medidas de desempeño y progreso de la empresa.
- Diseñar una estrategia mediante el Cuadro de Mando Integral para alcanzar los objetivos y llevar a la empresa por el curso estratégico que trazó la administración.
- Aplicar y ejecutar la estrategia de forma eficiente y eficaz.
- Vigilar los avances, evaluar el desempeño y poner en marcha medidas correctivas con base en la experiencia real, las condiciones cambiantes y oportunidades dentro de la empresa.

4.3. Planificación estratégica

Con base en lo descrito en la sección 3.3, se complementa y reestructura el enunciado actual de la Misión y Visión de Innovaplant de Costa Rica S.A. El enunciado de la Misión de la empresa propuesto es el siguiente:

“Somos una empresa con proyección de crecimiento mundial, dedicada a la producción y exportación de plantas ornamentales y plantas in vitro con altos estándares de calidad, coeficiencia y responsabilidad social empresarial; para el crecimiento y satisfacción de nuestros clientes y accionistas.”

De esta forma, del enunciado de la misión propuesto se puede extraer:

- **¿Quiénes son?:** *“una empresa con proyección de crecimiento mundial, ...”*.

- **¿Qué hacen?:** “...dedicada a la producción y exportación de plantas ornamentales y plantas in vitro con altos estándares de calidad, coeficiencia y responsabilidad social empresarial...”.
- **¿Por qué lo hacen?:** “...para el crecimiento y satisfacción...”.
- **¿Para quiénes lo hacen?:** “...nuestros clientes y accionistas...”.

El enunciado de la Visión de la empresa propuesto se muestra a continuación:

“Ser líderes mundiales en la producción y exportación de plantas ornamentales y plantas in vitro en los próximos cinco años, con los mejores estándares de calidad y de responsabilidad ambiental, para la máxima satisfacción de nuestros clientes y accionistas, respaldados por un capital humano eficiente y comprometido.”

De esta forma, del enunciado de la Visión propuesto se puede extraer la información relevante que debe incluir una visión empresarial con base en lo descrito en la sección 3.3.2., donde cada parámetro evaluado tiene una ponderación de 0 a 2, y la cual se detalla a continuación:

Tabla 7. Evaluación de la nueva Declaración de la Visión de Innovaplant de Costa Rica S.A.

Evaluación	Calificación	Detalle
¿Define la declaración una imagen mental viva de un estado futuro deseable de la dirección?	2	Establece que desean ser una empresa líder en el mundo.
¿Expone la declaración la responsabilidad de la compañía hacia sus participantes?	2	Indica su responsabilidad futura hacia sus clientes y accionistas.
¿Es suficientemente claro de tal forma que facilite su traducción de la realidad?	2	Sí expone una meta futura clara que se pueda traducir en realidad.
¿Es fácil de leer y entender?	2	Se utiliza un lenguaje de fácil comprensión.

¿Hace referencia a un plazo para el logro de ésta?	2	Establece un plazo de cinco años para la consecución de ésta.
¿Es reconocida como factible de lograr?	2	Sí indica una meta que permita percibirla como factible de lograr.
¿Es reconocida como motivante?	2	Sí motiva a realizar esfuerzos para alcanzarla.

Fuente: Elaboración propia, 2015.

La nueva Visión propuesta es la más óptima, ya que cumple con todos los elementos necesarios para el establecimiento de una visión efectiva en una organización.

De igual manera, los valores empresariales propuestos que facilitarán la consecución de la nueva Misión y Visión en la empresa se muestran a continuación:

- **Eficiencia:** Maximización de los recursos disponibles en Innovaplant, para el alcance de los objetivos del negocio, que permitan el desarrollo de productos que cumplan con las expectativas de los clientes.
- **Compromiso con la calidad:** Deber asumido e interiorizado por todos los colaboradores de Innovaplant, para el desarrollo del producto con los más altos estándares de calidad.
- **Responsabilidad social:** Alcance de los objetivos de Innovaplant para el desarrollo de los mejores productos, bajo un marco de respeto y responsabilidad por el ambiente y la sociedad.
- **Orientación al cliente:** Enfoque por parte de los colaboradores, en el servicio óptimo y personalizado dirigido a la satisfacción de todos los clientes de Innovaplant.

- **Liderazgo:** Competencia sana presente en los colaboradores, que permite la adecuada guía e influencia, para el alcance de los objetivos organizacionales y del bienestar general de forma eficaz.

Según el análisis llevado a cabo se proponen los siguientes objetivos estratégicos generales, los cuales se detallarán de manera específica a lo largo de este capítulo. Estos, están alineados con la Misión y Visión de la organización.

a. Perspectiva financiera

- Mejorar la solidez financiera de la empresa mediante el crecimiento de los ingresos, mejoramiento de la utilización de los activos y buscando la rebaja de los costos del inventario en la empresa y la disminución de los costos operativos.
- Aumento del presupuesto para el área financiera, sistemas tecnológicos e inversión, así como un adecuado manejo del flujo de caja.

b. Perspectiva orientada al cliente

- Mejorar la gestión administrativa, precio, estrategia de mercadeo, imagen e infraestructura del Jardín Botánico Else Kientzler, así como el enfoque comercial a nivel regional de la empresa para adaptarse a las necesidades de los clientes.
- Desarrollar una plataforma especializada para la Administración del Servicio al Cliente basado en las últimas tendencias del mercado.

c. Perspectiva de procesos internos

- Ejecutar y actualizar de forma adecuada y homogénea la totalidad de los manuales estipulados en la empresa, así como el mejoramiento del proceso de comunicaciones internas en la empresa.

- Establecer controles para el manejo de pérdidas del inventario.

d. Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

- Diseñar un plan de capacitación anual que corresponda a las necesidades de cada departamento y los proyectos de adquisición y desarrollo de la empresa.
- Disminuir la alta rotación de personal en la empresa.
- Desarrollar una escala de salarios a la medida de la organización, competitiva con el mercado y sostenible en el tiempo.
- Implementar un programa de filosofía organizacional que refuerce el sentido de pertenencia y lealtad de los colaboradores hacia la organización.

4.4. Cuadro de Mando Integral

Los objetivos estratégicos de la empresa están entrelazados respecto a las diferentes perspectivas del Cuadro de Mando Integral. Estos, están orientados hacia el futuro, donde su consecución haría realidad la estrategia planteada por la organización.

4.4.1. Perspectiva financiera

Tal y como se indicó en la sección 2.7.1, la empresa se encuentra en la actualidad en la etapa de crecimiento, donde la búsqueda de diversificación e incremento de ingresos continúa siendo su prioridad, además del crecimiento de la estructura organizacional de la empresa.

El planteamiento estratégico para cumplir con los objetivos estratégicos citados anteriormente, se describirá a continuación:

- A. Establecer un plan financiero adecuado para la empresa es el primer paso a tomar. El departamento de contabilidad cuenta con estados financieros anuales, los cuales le permiten observar el comportamiento financiero de la empresa, esta información sirve de base para establecer un plan de gastos e inversiones.

El control de gastos en cada proyecto es un aspecto importante a incluir dentro de esta estrategia. Con base en los presupuestos establecidos para cada mes, se designará un gasto aproximado para cada proyecto, para el cual se efectuarán seguimientos semanales para garantizar el apropiado uso de los recursos.

Además, se debe establecer un control sobre las inversiones de la empresa, evaluando la viabilidad y rentabilidad de cada proyecto y estableciendo el presupuesto para cubrir sus necesidades. Esto, le permitirá a la empresa efectuar cálculos más precisos sobre sus futuros flujos de caja y formular presupuestos con base en estos.

- B. Entre los controles financieros a incluir dentro de la propuesta, se incluyen inspecciones en el manejo de los inventarios de la empresa. Al establecer revisiones más precisas sobre la rotación de los inventarios, la empresa podrá reducir significativamente su inversión en estos, minimizando el tiempo de almacenamiento de cada producto. Este beneficio brinda, además, la posibilidad de aprovechar los recursos ahorrados en otros procesos y operaciones de la empresa.

El correcto aprovechamiento de las tecnologías de información que pueda adquirir la empresa para el control de inventarios, le permitirá a la Gerencia General disponer de información precisa y oportuna para preparar los inventarios para las necesidades estacionales de sus clientes.

C. Un mayor control en el movimiento del efectivo dentro de la empresa le permitirá apalancarse financieramente, esto otorgará la posibilidad de incrementar sus inversiones, mientras se aprovechan los beneficios fiscales que estos generan. La empresa cuenta con las ofertas de varios bancos dispuestos a prestar estos servicios, por lo que una evaluación detallada de cada una es necesaria para seleccionar la mejor opción.

4.4.1.1. Selección de indicadores para la perspectiva financiera

Un indicador establece una relación que corresponde a un mismo proceso o procesos diferentes. Por sí solo posee poca relevancia, pero adquieren importancia al compararse entre otros de la misma naturaleza.

De manera que, a través de un indicador se busca cuantificar la efectividad de la organización, lo cual sirve como medida aproximada de algún componente. Un sistema de indicadores relacionados permite efectuar comparaciones, analizar tendencias, predecir cambios y formular juicios al respecto.

Enseguida, se detallan los indicadores para los objetivos estratégicos financieros propuestos, lo cuales tienen como función, medir el cumplimiento y determinar las relaciones causa-efecto para establecer un balance entre las cuatro perspectivas.

1. Rentabilidad sobre el patrimonio

El principal interés que poseen los accionistas de la empresa consiste en la rentabilidad que le produce cada colón invertido. Este dato resume el resultado final de la combinación de diversos factores, que se mezclan en relaciones causa-efecto. El origen de una disminución de la rentabilidad debe ser identificado y analizado individualmente para determinar su razón y su tendencia.

Este indicador se calcula mediante la división de la utilidad neta entre el patrimonio aportado por los accionistas; se representa como un porcentaje y se compara con la inflación anual, a fin de determinar si los accionistas están percibiendo un valor que al menos logra mantenerse en el tiempo.

2. Rentabilidad sobre los activos

Es igual de importante para los accionistas de la empresa determinar y monitorear la rentabilidad que los activos son capaces de generar. Este indicador se calcula mediante la división de la utilidad neta entre los activos totales que posee la empresa.

3. Crecimiento en ventas

Debido a que la empresa se encuentra en la etapa de crecimiento, es importante verificar la velocidad del crecimiento que posee anualmente. Esto, se logra comparando las ventas totales del mes en cuestión con las ventas totales del mismo mes del año anterior. Por las características estacionales de las ventas de la empresa, no se pueden comparar ventas entre meses consecutivos, sino que se obtiene una perspectiva más clara al comparar con el mismo mes del año anterior.

4. Margen de utilidad neta

El margen de utilidad permite determinar si la empresa se encuentra en un crecimiento sostenible o no. El crecimiento de los ingresos no implica mayor beneficio, sino que debe de ir ligado con un margen de utilidad neta mayor. Este margen de utilidad se calcula a través de la división de las utilidades netas de un mes entre las ventas totales.

5. Razón de endeudamiento

Se debe considerar un indicador que verifique el nivel de endeudamiento que maneja la empresa, a fin de evitar alcanzar niveles excesivos. Esta razón financiera se calcula mediante la siguiente ecuación:

$$RE = (\text{Pasivo Circulante} + \text{Pasivo a Largo Plazo}) / \text{Activos Totales}$$

6. Ingresos por productos nuevos

La diversificación de fuentes de ingreso como los ingresos generados por el Jardín Botánico requiere de un análisis del porcentaje de ventas que conforman los productos/servicios nuevos que introduce la empresa. Este indicador se calcula mediante la siguiente ecuación:

$$Ipn = (\text{Ventas por Productos/Servicios Nuevos} / \text{Ventas Totales}) \times 100$$

El resultado se expresa en un porcentaje que permite evaluar el nivel de ventas de estos productos en comparación con los productos actuales.

7. Período de rotación de inventarios

Ahora bien, como parte integral de la mejora en el desempeño de la empresa, se busca incrementar la rotación del inventario a fin de minimizar los tiempos de almacenamiento de los productos. Este indicador se calcula mediante la siguiente fórmula:

$$Pri = 365 / (\text{Costo de Ventas} / \text{Inventarios})$$

Este indicador muestra la cantidad de días promedio que requiere la empresa en rotar todo su inventario, por lo que se debe buscar reducir progresivamente este valor.

8. Inversión en promoción

Establecer un nuevo plan de promoción requiere inversión extra para implementarse. Por lo tanto, se requiere de una medición del incremento en materia de inversión dispuesta mensualmente para este propósito. Este indicador se mide a través del rubro de gastos en promoción de los estados financieros, el cual se debe comparar con el mismo rubro del año anterior para calcular la diferencia.

9. Rotación de los activos fijos y totales

Estos indicadores se utilizan para medir la efectividad de la administración para generar ventas a partir de las inversiones en los activos. Cuando la rotación de los activos es alta, generalmente se debe a que la inversión requerida para generar ventas es pequeña, y por lo tanto la empresa es más rentable. Cuando estas razones son relativamente pequeñas para el tipo de industria o con respecto a los mismos índices históricos de la empresa, significa que la inversión en activos está siendo demasiado grande, o bien que las ventas son demasiado lentas. Estos indicadores se calculan mediante las siguientes ecuaciones:

Rotación de activos fijos: $\text{Ventas Netas} / \text{Activos Fijos}$

Rotación de activos totales: $\text{Ventas Netas} / \text{Activos totales}$

10. Rotación de cuentas por cobrar

Indica cuántas veces, en promedio, se recaudan las cuentas por cobrar durante el año. Este indicador se calcula mediante la siguiente ecuación:

Rotación de cobros: $\text{Ventas Netas} / \text{Cuentas por Cobrar}$

11. Días de recuperación de cobros

Indica el número de días requeridos para convertir las cuentas por cobrar en efectivo. Este indicador se calcula mediante la siguiente ecuación:

Días de recuperación de Cuentas por Cobrar: $365 / \text{Rotación de Cuentas por Cobrar}$

Enseguida, en la *Tabla 8* se muestra una matriz con el resumen de los indicadores establecidos para la perspectiva financiera del CMI.

Tabla 8. Indicadores perspectiva financiera

	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	#	MEDIDAS	
			INDICADOR	Frecuencia
F I N A N Z A S	1. Procedimientos que conserven la rentabilidad de los accionistas	1	Rentabilidad sobre el Patrimonio	Mensual
		2	Rentabilidad sobre los activos	Mensual
	2. Desarrollar un plan financiero	3	Crecimiento en ventas	Mensual
		4	Margen de utilidad neta	Mensual
	3. Ampliar fuentes de financiamiento	5	Razón de endeudamiento	Mensual
	4. Aumentar diversidad de ingresos	6	Ingreso por productos/servicios nuevos	Mensual
	5. Mejorar la eficiencia operativa	7	Período de rotación de inventarios	Mensual
		8	Inversión en promoción	Mensual
		9	Rotación de los activos fijos y totales	Mensual
		10	Rotación de Cuentas por Cobrar	Mensual
		11	Días de recuperación de cobros	Mensual

Fuente: Elaboración propia, 2015.

El cumplimiento de los indicadores descritos en la tabla anterior debe ser comparado y analizado mensualmente con respecto al mes anterior. Para esto, se propone la contratación de al menos dos colaboradores más en al área de contabilidad, ya que el departamento cuenta solamente con tres integrantes y existe una escasez de personal en esta área.

4.4.1.2. Formulación de metas para la perspectiva financiera del Cuadro de Mando Integral

Para que un CMI sea funcional es necesaria la formulación de metas, debido a que cada indicador por sí solo no es representativo. Por ello, es vital tener una métrica para cada uno y realizar el monitoreo constante que permitirá determinar si las metas serán alcanzadas en el tiempo establecido. Adicionalmente, se requiere que la Gerencia General se dé a la tarea de evaluar el comportamiento de cada indicador y analizar su estado de cumplimiento.

La *Tabla 9*, expuesta seguidamente muestra las metas para cada indicador de la perspectiva financiera.

Tabla 9. Metas para los indicadores de la perspectiva financiera

	#	MEDIDAS		METAS 2015-2020			
		INDICADOR	DETALLE	ACTUAL	META MENSUAL	META ANUAL	META A 5 AÑOS
FINANZAS	1	Rentabilidad sobre patrimonio	Que la rentabilidad sea mayor a la inflación anual.	8%	1.25%	15%	15%
	2	Rentabilidad sobre los activos	Que la rentabilidad promedio sea mayor al 20% anual.	18%	1.67%	20%	20%
	3	Crecimiento en ventas	Que las ventas crezcan en un 7% anual.	7%	0.67%	8%	8%
	4	Margen de utilidad neta	Que el margen de utilidad neta supere el 14% anual.	12%	1.17%	14%	14%
	5	Razón de endeudamiento	Alcanzar una razón de endeudamiento de un 15% anual.	----	1.25%	15%	15%

6	Ingreso por productos/servicios nuevos	Que los productos/servicios de menos de 1 año de introducción alcancen un 7.5% de las ventas anuales.	5%	7.5%	7.5%	7.5%
7	Período de rotación de inventarios	Mantener un período de rotación no mayor a 30 días promedio.	35 días	----	30 días	30 días
8	Inversión en promoción	Incrementar la inversión en al menos un 15% anualmente.	5%	1.25%	15%	15%
9	Rotación de los activos fijos y totales	Que la rotación de activos fijos supere el rango de 2 y la rotación de activos totales supere el rango de 1.	1.5 0.85	2 1	24 12	24 12
10	Rotación de Cuentas por Cobrar	Que en promedio, el número de veces que rotan las cuentas por cobrar sea superior a 12 veces.	8	1	12	12
11	Días de recuperación de cobros	Que el número de días para la recuperación de las cuentas por cobrar sea de 30 días.	35 días	----	30 días	30 días

Fuente: Elaboración propia, 2015.

Finalmente, para cumplir con las metas establecidas, se debe definir un plan de acción que permita determinar las iniciativas que se deben seguir para el logro de estas metas. Si una meta no se encuentra ligada a los objetivos

estratégicos, los datos no aportan mayor información para el análisis y la toma de decisiones. Por ende, la siguiente *Tabla 10* presenta el plan de acción a seguir.

Tabla 10. Plan de acción para los objetivos estratégicos de la perspectiva financiera

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS			MEDIOS
			PLAN DE ACCIÓN
FINANZAS	1	Procedimientos que conserven la rentabilidad de los accionistas	Control mensual de los estados financieros y los presupuestos.
	2	Desarrollar plan financiero	Estudio trimestral de las necesidades de cada área funcional y efectuar un cálculo de ingresos y gastos futuros.
	3	Ampliar fuentes de financiamiento	Acercarse a diferentes entidades financieras para determinar la mejor opción e iniciar con el financiamiento de al menos un 10% de los gastos operativos y con la inversión del flujo de caja en inversiones atractivas y certificados a plazo.
	4	Aumentar diversidad de ingresos	Implementar plan de marketing en el Jardín Botánico.
	5	Mejorar la eficiencia operativa	Creación de controles presupuestarios y de disminución de costos adecuados a cada área funcional.

Fuente: Elaboración propia, 2015.

4.4.2. Perspectiva orientada al cliente

La perspectiva orientada al cliente debe cumplir con la declaración de propósito de valor para el cliente, establecido en la nueva Visión de la empresa y

buscar ofrecerles “...*los mejores estándares de calidad y de responsabilidad ambiental, para la máxima satisfacción de nuestros clientes...*”.

Esta perspectiva es vital para el Cuadro de Mando Integral debido a que permite adecuar las capacidades de la empresa a las necesidades de sus clientes, con lo cual genera mayor satisfacción en ellos e incrementa los ingresos del Jardín Botánico Else Kientzler, el cual forma parte de la empresa.

El planteamiento estratégico para cumplir con los objetivos estratégicos establecidos para la perspectiva orientada al cliente, se describirá a continuación:

- A. El Jardín Botánico no posee en la actualidad la capacidad de ejercer una gestión administrativa eficiente, esto debido a problemas de escasez de personal (cinco colaboradores dedicados a labores de jardinería y dos a labores administrativas). Debido a esto, se requiere la asignación de un presupuesto para incrementar en al menos tres el número de colaboradores. Esto, para poder cubrir las 10 hectáreas que componen el Jardín Botánico y mejorar el servicio al cliente.

- B. Designar un presupuesto para inversiones en infraestructura en el Jardín Botánico durante los próximos cinco años. Los aspectos prioritarios deben ser los relacionados con la construcción de un salón de eventos bajo techo que permita una mayor comodidad en la organización de los eventos como el yoga o bodas, los cuales no se pueden realizar bajo la luz solar o en época lluviosa.
Además, como segunda prioridad se requiere la construcción de una soda o restaurante, lo cual beneficiaría a los visitantes del Jardín Botánico, ya que a excepción de eventos como bodas, normalmente las personas deben llevar su propio refrigerio o adquirirlos en comercios ajenos al Jardín.

C. Para lograr encaminar los recursos de la empresa en la formalización de un sistema para el manejo de relaciones con los clientes, se requiere de la adaptación de las tecnologías de la información a nuevas herramientas, las cuales faciliten estas labores de seguimiento. Estas, forman parte del modelo de la Administración de las Relaciones con el Cliente o Customer Relationship Management (CMR), modelo que está conformado por un conjunto de estrategias de *marketing* y negocios diseñados con el objetivo de establecer una relación duradera con sus clientes, al identificar, comprender y satisfacer adecuadamente sus necesidades.

Este sistema le permite a la empresa actuar proactivamente para satisfacer las necesidades de sus clientes, mejorando así el nivel de satisfacción de estos. Además, permite una mayor personalización de los servicios debido a que se mantiene mayor información sobre las características de cada uno.

D. Se requiere de un análisis de la estructura de precios para el ingreso al Jardín Botánico y el establecimiento de nuevos precios. Ello, debido a que la mitad de los clientes catalogan el precio como caro y muy caro.

E. Se requiere de nuevas estrategias de mercadeo y aplicar el presupuesto dedicado a la inversión, en promoción detallado como el indicador #8 en la perspectiva financiera. Dichas estrategias de mercadeo y promoción deben ser enfocadas a lugares estratégicos como la ciudad de Grecia, San Ramón y Sarchí.

Con base en lo anterior, en la *Tabla 11* se establecen los siguientes objetivos estratégicos específicos a llevar a cabo en la perspectiva orientada al cliente.

Tabla 11. Objetivos estratégicos específicos para la perspectiva orientada al cliente

PERSPECTIVA DE CLIENTES	
Detalle	Objetivo
Crecimiento y diversificación de ingresos	6. Desarrollar estrategia de mercadeo y promoción y establecer una nueva estructura de precios.
Inversión y desarrollo a futuro	7. Implementar sistema de Manejo de Relaciones con los Clientes (CRM).
Productividad	8. Incrementar la satisfacción de los clientes mejorando la gestión administrativa.
	9. Incrementar la constancia del contacto con los clientes.
	10. Mejorar la infraestructura del Jardín Botánico.

Fuente: Elaboración propia, 2015.

4.4.2.1. Selección de indicadores para la perspectiva orientada al cliente

A continuación, se detallan los indicadores respectivos a tomar en cuenta en la perspectiva orientada al cliente.

12. Alcance de la estrategia de mercadeo y promoción

El objetivo de establecer nuevas estrategias de mercadeo y promoción implica que se busca obtener más clientes utilizando los distintos medios de comunicación disponibles. Otro aspecto que se incluye es el de mantener el posicionamiento de la empresa y del Jardín Botánico dentro de la mente de los clientes.

Este indicador se medirá a través de un aspecto en la encuesta del servicio al cliente, el cual mostrará si la publicidad efectuada logró alcanzar al

cliente y si esta fue la razón por la cual se enteró de la existencia del Jardín Botánico.

13. Diversidad de medios de comunicación

Aprovechar los diferentes medios de comunicación para que el plan de promoción alcance los clientes meta de la empresa, forma parte vital de la estrategia de expansión de la publicidad. Este indicador se medirá a través de un conteo de la cantidad de medios utilizados para alcanzar los mercados meta.

14. Estructura de precios

El objetivo de este indicador radica en el estudio constante de los precios para ingresar al Jardín Botánico para los adultos, niños mayores de 6 años y adultos mayores.

Este indicador se medirá a través de la revisión del número de visitantes mensuales en el Jardín Botánico y mediante una pregunta en la encuesta del servicio al cliente, la cual mostrará si el precio parece adecuado para los visitantes.

15. Satisfacción del cliente

Mediante la implementación de una encuesta de servicio al cliente se puede establecer un medio para cuantificar este indicador. La encuesta debe incluir un valor promedio ponderado numérico que permita a la empresa identificar el nivel de satisfacción después de la visita de los clientes al Jardín. La medición del valor se efectuará a través del resultado numérico de la encuesta efectuada a cada cliente.

16. Solicitudes de actividades en el Jardín Botánico

Tiene como finalidad determinar los tipos de actividades que les gustaría recibir por parte del Jardín Botánico. Tal y como se indicó en la sección 3.4.2., el Jardín realiza actividades como bodas, cumpleaños, serenatas,

sesiones fotográficas, tours guiados y autoguiados, giras educativas, talleres de tardes caninas, yoga, exposición de orquídeas, talleres de bonsái, talleres de jardinería y medicinales organizados por el Jardín Botánico.

Este indicador tiene como objetivo obtener la información de contacto de los diferentes visitantes para establecer una mejor relación empresa-cliente e informar acerca de las fechas, horarios, costos y requisitos de cada una de las actividades detalladas anteriormente, así como la propuesta de los visitantes acerca de nuevas actividades para ofrecer.

El indicador se medirá a través de un aspecto en la encuesta del servicio al cliente, el cual mostrará si el sistema de Manejo de Relaciones con los Clientes (CRM) logró alcanzar al cliente y si esta fue la razón por la cual se enteró de la existencia de las actividades en el Jardín Botánico.

17. Eficiencia de la gestión administrativa del Jardín Botánico

Ahora bien, dentro de la encuesta a desarrollar se requiere incluir el aspecto de la eficiencia de los servicios y atención por parte del personal del Jardín Botánico. En cada uno de estos, existen procesos de cuidado que tienen mayor efecto en la satisfacción del cliente. Por ello, es de gran utilidad para la empresa identificar estos puntos y efectuar mejoras para alcanzar una mayor satisfacción.

Este indicador se mide a través de los resultados de la encuesta, de las preguntas relacionadas con la eficiencia en la atención recibida.

18. Período entre contacto con cada cliente

Para mejorar la relación de la empresa con sus clientes es necesario aumentar la frecuencia del contacto con cada uno de ellos. Por tal motivo, los registros electrónicos que se mantienen de cada cliente incluyen un registro del último contacto que se tuvo con cada persona. Por lo tanto, la medición a

efectuar para el indicador, será un promedio simple de días desde el último contacto para los clientes dentro de la lista de mayor rentabilidad.

19. Presupuesto de inversión a corto plazo

Se requiere implementar un presupuesto para los próximos cinco años en coordinación con el departamento financiero y la Gerencia General. Los aspectos prioritarios deben ser los relacionados con la construcción de un salón de eventos bajo techo que permita una mayor comodidad en la organización de los eventos como el yoga o bodas, que no se pueden realizar bajo la luz solar o en época lluviosa.

Además, como segunda prioridad, se requiere la construcción de una soda o restaurante, lo cual beneficiaría a los visitantes del Jardín Botánico, ya que a excepción de eventos como bodas, normalmente deben llevar su propio refrigerio y adquirirlos en comercios ajenos al Jardín.

Este indicador se mide a través de la consecución o no de los objetivos propuestos.

Enseguida, en la *Tabla 12* se expone una matriz con el resumen de los indicadores establecidos para la perspectiva orientada al cliente del CMI.

Tabla 12. Indicadores perspectiva orientada al cliente

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS		#	MEDIDAS
			INDICADOR
C L I E N	6. Desarrollar estrategia de mercadeo y promoción y establecer una nueva estructura de precios.	12	Alcance de la estrategia de mercadeo y promoción
		13	Diversidad de medios de comunicación
		14	Estructura de Precios
	7. Implementar sistema de Manejo de	15	Satisfacción del cliente

T E S	Relaciones con los Clientes (CRM).	16	Solicitudes de actividades en el Jardín Botánico.
	8. Incrementar la satisfacción de los clientes mejorando la gestión administrativa.	17	Eficiencia de la Gestión Administrativa del Jardín Botánico
	9. Incrementar la constancia del contacto con los clientes.	18	Período entre contacto con cada cliente
	10. Mejorar la infraestructura del Jardín Botánico.	19	Presupuesto de Inversión a corto plazo

Fuente: Elaboración propia, 2015.

4.4.2.2. Formulación de metas para la perspectiva orientada al cliente del Cuadro de Mando Integral

En relación con la formulación de las metas para los indicadores de la perspectiva orientada al cliente, es importante aplicar un monitoreo constante por parte de la Gerencia General. Ello, permitirá determinar si las metas serán alcanzadas en el tiempo establecido.

Seguidamente, en la *Tabla 13* se establecen métricas para cada uno de los indicadores.

Tabla 13. Metas para los indicadores de la perspectiva orientada al cliente

	#	MEDIDAS		METAS 2015-2020			
		INDICADOR	DETALLE	ACTUAL	META MENSUAL	META ANUAL	META A 5 AÑOS
C L I E N T E	12	Alcance de la estrategia de mercadeo y promoción	Que la promoción y mercadeo alcance 150 nuevos clientes anualmente	----	12 - 13 clientes mensuales	150 clientes anuales	750 clientes totales
	13	Diversidad de medios de comunicación	Aprovechar al menos 2 nuevos medios de comunicación por	0 nuevos canales	----	2 nuevos canales anuales	10 nuevos canales totales

S		año					
	14	Estructura de Precios	Establecer un precio accesible para el cliente y rentable para la empresa	2,900.00 adultos 1,500.00 niños 2,200.00 adultos mayores	2,000.00 adultos 1,000.00 niños 1,500.00 adultos mayores	Precio + 10%	Precio 4to año + 10%
	15	Satisfacción del cliente	Alcanzar un nivel de satisfacción de al menos 90%	----	90%	90%	95%
	16	Solicitudes de actividades en el Jardín	Que la estrategia de Manejo de Relaciones con el cliente (CRM) atraiga al menos el 40% de los clientes	----	40%	50%	60%
	17	Eficiencia de la Gestión Administrativa del Jardín Botánico	Alcanzar un nivel de eficiencia en la gestión administrativa percibida por los clientes de al menos 90%	----	90%	90%	95%
	18	Período entre contacto con cada cliente	Reducir el período promedio de contacto a menos de 15 días hábiles	30 días	----	15 días	15días
	19	Presupuesto de Inversión a corto plazo	Que las prioridades de inversión en infraestructura sean realizadas por la empresa	----	----	----	100%

Fuente: Elaboración propia, 2015.

Finalmente, para cumplir con las metas establecidas, se debe definir un plan de acción que permita determinar las iniciativas que se deben seguir para el logro de estas metas. La siguiente *Tabla 14* presenta el plan de acción a seguir.

Tabla 14. Plan de acción para los objetivos estratégicos de la perspectiva orientada al cliente.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS			MEDIOS
			PLAN DE ACCIÓN
CLIENTES	6	Desarrollar estrategia de mercadeo y promoción y establecer una nueva estructura de precios	Efectuar un estudio de mercado para determinar los medios más efectivos para efectuar la estrategia de mercadeo y promoción.
	7	Implementar sistema de Manejo de Relaciones con los Clientes (CRM)	Desarrollar procedimientos que aprovechen las TI actuales de la empresa o adquirir un programa Customer Relationship Management (CRM).
	8	Incrementar la satisfacción de los clientes mejorando la gestión administrativa.	Establecer presupuestos orientados al mejoramiento de la gestión administrativa del Jardín Botánico, principalmente en cuanto a la escases de personal.
	9	Incrementar la constancia del contacto con los clientes.	Revisión diaria del registro de clientes para enviar ofertas y promociones personalizadas a cada cliente al menos una vez cada dos semanas.
	10	Mejorar la infraestructura del Jardín Botánico.	Establecer presupuestos orientados al mejoramiento de la infraestructura del Jardín Botánico, enfocados principalmente en la construcción del salón de eventos y el restaurante.

Fuente: Elaboración propia, 2015.

4.4.3. Perspectiva de procesos internos

La perspectiva de procesos internos abarca los componentes de Gestión Operativa y Gestión de Procesos Sociales. De las anteriores, se

dará énfasis a la Gestión Operativa, ya que la empresa cumple eficientemente con su responsabilidad social empresarial.

Esta perspectiva es importante para el Cuadro de Mando Integral pues permite resolver deficiencias en el manejo de los procesos de la empresa en los que se detectaron oportunidades de mejora.

De manera que, el planteamiento estratégico para cumplir con los objetivos estratégicos establecidos para la perspectiva orientada al cliente se describirá a continuación:

- A. Se busca desarrollar un protocolo formal, el cual permita a cada miembro de la empresa efectuar sugerencias sobre aspectos de mejora para algún proceso. El protocolo debe incluir un medio de recepción, una evaluación detallada y la devolución de la solicitud revisada. De esta forma, se logra establecer un proceso consecuente que demuestre el interés de la Gerencia General en las ideas de cada persona.
- B. Se requiere mejorar el proceso de actualización de los manuales para que la empresa revise y actualice por lo menos dos veces al año todos los 333 manuales internos y externos con los que dispone la empresa. Si bien es cierto, algunos manuales tienen más cambios durante el año que otros, es necesario realizar la evaluación de la totalidad de estos.
- C. Se necesita implementar un proceso para ejecutar de manera homogénea todos los manuales en las diferentes áreas de la empresa.
- D. Se requiere el mejoramiento del proceso de comunicaciones internas en la empresa.
- E. Establecer controles para el manejo de las pérdidas del inventario.

F. Una encuesta interna que se efectúe trimestralmente le permitirá a la Junta Directiva determinar aspectos donde se requieran mejoras en el ambiente laboral. De esta forma, se logra mantener un nivel de motivación elevado, lo que conlleva a mayor eficiencia en el cumplimiento de las labores del personal.

4.4.3.1. Selección de indicadores para la perspectiva de procesos internos

Enseguida, se detallan los indicadores respectivos a tomar en cuenta en la perspectiva de procesos internos:

20. Buzón de sugerencias para la mejora de los procesos internos

Al establecer un buzón de sugerencias los colaboradores pueden brindar su opinión acerca de posibles cambios para mejorar los procesos internos en la organización. Esto, facilita una retroalimentación constante y la disponibilidad de información útil para la búsqueda de un mejoramiento continuo en la gestión operativa de Innovaplant de Costa Rica S.A.

Este indicador se medirá a través del conteo del número de sugerencias recibidas de manera trimestral.

21. Encuesta interna

Este indicador tal y como se menciona anteriormente, tiene como objetivo determinar aspectos donde se requieran mejoras en el ambiente laboral de manera trimestral. De esta manera, se logra mantener un nivel de motivación elevado, lo que conlleva a mayor eficiencia en el cumplimiento de las labores del personal.

Este indicador se medirá a través del registro del número de encuestas completas realizadas a los colaboradores de la empresa y analizadas para implementar posibles cambios en la gestión de la empresa.

22. Actualización de los manuales internos de la empresa

A través de la implementación de la revisión de todos los manuales externos e internos de la organización, al menos dos veces por año, la empresa asegura que contará con los procesos e indicaciones más actualizadas en la manera de realizar las labores diarias en la organización.

Este indicador se medirá a través de la revisión en el sistema informático de las últimas dos actualizaciones realizadas a cada manual interno y externo en la empresa.

23. Ejecución de los manuales internos en la empresa

El objetivo de este indicador es otorgar homogeneidad en la manera de aplicar los procesos en la organización, esto para que no haya diferencias en la forma de realizar las mismas actividades entre las diferentes áreas.

Este indicador se medirá a través de reuniones breves cada mes con los supervisores de cada área para examinar la aplicación correcta de los manuales.

24. Mejora de las comunicaciones internas

El objetivo de este indicador es mejorar la forma de facilitar las comunicaciones internas a todos los colaboradores de la empresa. Las comunicaciones internas, frecuentemente, informan acerca de actividades futuras, clientes, cambios en los procesos, y noticias en general relacionadas con el negocio y la empresa.

Este indicador se medirá a través de la encuesta de satisfacción trimestral realizada a los colaboradores de la empresa.

25. Proceso de control para pérdidas de inventario

El objetivo de este indicador es disminuir el porcentaje de pérdidas en el inventario por esquejes no utilizados y vendidos. Para esto, se requiere un

proceso que confirme las órdenes de compra catalogadas como fijas e incluso en las que se han realizado pagos anticipados para dichas compras. Este proceso permitirá que el departamento de producción inicie con sus labores productivas para las órdenes confirmadas, más un porcentaje del 10% para imprevistos. De esta manera, se disminuirá el número de esquejes que deben ser desechados. Además, para las pérdidas del inventario se permitirá la venta de los esquejes no utilizados a empresas como viveros, las cuales hacen uso de muchas de estas especies de plantas ornamentales.

Este indicador se medirá a través de la revisión mensual en el porcentaje del inventario catalogado como pérdida en comparación con meses anteriores.

Seguidamente, en la *Tabla 15* se muestra una matriz con el resumen de los indicadores establecidos para la perspectiva de procesos internos del CMI.

Tabla 15. Indicadores perspectiva de procesos internos

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS		#	MEDIDAS
			INDICADOR
P R O C E S O S I N T E R N O S	11. Establecer medios formales para la recepción y evaluación de sugerencias	20	Buzón de sugerencias para la mejora de los procesos internos
		21	Encuesta Interna
	12. Desarrollar mejoras en la gestión de procesos	22	Actualización de los manuales internos de la empresa
		23	Ejecución de los manuales internos en la empresa
		24	Mejora de las comunicaciones internas
25	Proceso de control para pérdidas de inventario		

Fuente: Elaboración propia, 2015.

4.4.3.2. Formulación de metas para la perspectiva de procesos internos del Cuadro de Mando Integral

En relación con la formulación de las metas para los indicadores de la perspectiva de procesos internos, es importante realizar el monitoreo constante por parte de la Gerencia General que permitirá determinar si las metas se alcanzarán en el tiempo establecido. A continuación, en la *Tabla 16* se establecen métricas para cada uno de los indicadores.

Tabla 16. Metas para los indicadores de la perspectiva de procesos internos

#	MEDIDAS		METAS 2015-2020			
	INDICADOR	DETALLE	ACTUAL	META MENSUAL	META ANUAL	META A 5 AÑOS
20	Buzón de sugerencias para la mejora de los procesos internos	Que todas las sugerencias recibidas sean analizadas.	----	100% analizadas	100% analizadas	100% analizadas
21	Encuesta Interna	Que todos los colaboradores sean encuestados y los resultados analizados	----	100% analizadas	100% analizadas	100% analizadas
22	Actualización de los manuales internos de la empresa	Que todos los manuales sean actualizados al menos dos veces por año	----	----	100% actualizados	100% actualizados
23	Ejecución de los manuales internos en	Que las labores en al menos el 90% de las	----	90%	90%	95%

	la empresa	áreas se realicen de acuerdo a lo que indican los manuales				
24	Mejora de las comunicaciones internas	Que las comunicaciones internas accedan al 100% de los colaboradores	----	100% de los colaboradores	100% de los colaboradores	100% de los colaboradores
25	Proceso de control para pérdidas de inventario	Que el porcentaje del inventario catalogado como pérdidas disminuya en al menos un 15%	30%	1.25%	15%	25%

Fuente: Elaboración propia, 2015.

Finalmente, para cumplir con las metas establecidas se debe definir un plan de acción que permita determinar las iniciativas a seguir para el logro de estas metas. La siguiente *Tabla 17* presenta el plan de acción a implementar.

Tabla 17. Plan de acción para los objetivos estratégicos de la perspectiva de procesos internos

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS			MEDIOS
			PLAN DE ACCIÓN
PROCESOS INTERNOS	11	Establecer medios formales para la recepción y evaluación de sugerencias	Establecer un protocolo de recepción (5 buzones), evaluación y devolución de todas las sugerencias que efectúan los miembros de la empresa, así como la elaboración de encuestas para todos los colaboradores a aplicarse trimestralmente.

	12	Desarrollar mejoras en la gestión de procesos	Mejorar el proceso para actualizar al menos 2 veces por año todos los manuales de la empresa, esto asignando al colaborador encargado más tiempo para la consecución de esta tarea.
			Realizar reuniones breves una vez al mes con todos los supervisores de las diversas áreas para confirmar si los procedimientos en los manuales están siendo implementados
			Formulación del presupuesto para cada área funcional mediante el plan financiero y efectuar mediciones mensuales del presupuesto
			Establecer nuevos medios para la circulación de las comunicaciones internas como correo electrónico, pantalla en el comedor de la empresa y reuniones organizadas por el supervisor de cada área.
			<p>a. Establecer un pago anticipado a los clientes de al menos el 15% del valor de su compra, esto para evitar cancelaciones.</p> <p>b. Mejorar la comunicación entre el departamento administrativo y el departamento de producción para producir las órdenes con menos probabilidad de ser canceladas.</p> <p>c. Crear alianzas estratégicas con empresas que compren los esquejes no utilizados por la empresa.</p>

Fuente: Elaboración propia, 2015.

4.4.4. Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

La perspectiva de aprendizaje y crecimiento incluye tres componentes, el Capital Humano, Capital de Información y Capital Organizativo. Esta perspectiva es vital para el Cuadro de Mando Integral debido a que permite incrementar el conocimiento e implantar una filosofía de aprendizaje constante en los colaboradores de la empresa en busca del crecimiento continuo.

Seguidamente, se describirá el planteamiento estratégico para cumplir con los objetivos estratégicos establecidos para la perspectiva orientada al cliente. Este es:

- A. Diseñar un plan de capacitación anual que corresponda a las necesidades de cada departamento y los proyectos de adquisición y desarrollo de la empresa.
- B. Implementación de nuevas tecnologías de información que mejoren el desempeño en el área administrativa.
- C. Disminuir la alta rotación de personal en la empresa.
- D. Desarrollar una escala de salarios a la medida de la organización, competitiva con el mercado y sostenible en el tiempo.
- E. Implementar un programa de filosofía organizacional que refuerce el sentido de pertenencia y lealtad de los colaboradores hacia la organización.

4.4.4.1. Selección de indicadores para la perspectiva de aprendizaje y crecimiento

A continuación, se detallan los indicadores respectivos a tomar en cuenta en la perspectiva de procesos internos:

26. Cumplimiento de metas

Medir el desempeño de la empresa permite proveer de una idea clara la dirección que está siguiendo y si se encuentra encaminada hacia la Visión empresarial. Ello, con el fin de llevarlo a cabo, es necesario realizar al menos una reunión mensual para revisar el avance de cada área funcional hacia las metas propuestas.

Así pues, este indicador se medirá a través de la comparación entre metas establecidas y metas alcanzadas. Para el caso de metas no alcanzadas, se revisa su progreso.

27. Implementación de un plan de capacitación anual y de filosofía organizacional en las diversas áreas de la empresa

El plan de capacitación que posee la empresa posee ciertos rezagos con respecto a las necesidades que posee cada departamento. Esta capacitación anual es necesaria para maximizar la calidad de la producción, la calidad del producto, un adecuado servicio al cliente, una gestión administrativa eficaz y por ende el beneficio de los accionistas. Este plan pretende capacitar a todos los colaboradores de la empresa no solo en su área específica, sino también en temas como liderazgo, trabajo en equipo y planificación estratégica.

Asimismo, durante la capacitación se pretende inculcar un programa de filosofía organizacional que refuerce el sentido de pertenencia y lealtad de los colaboradores hacia la organización.

Este indicador se medirá mediante la comparación de las capacitaciones propuestas por el plan de la empresa en comparación con las efectuadas anualmente.

28. Implementación de nuevas tecnologías de información para incrementar la eficiencia en el área administrativa

Este indicador tiene como objetivo incrementar la eficiencia y eficacia en la gestión administrativa de Innovaplant de Costa Rica S.A. Para ello, se requiere establecer presupuestos para la adquisición de nuevas tecnologías de información como un programa de Customer Relationship Management (CRM) y software contable y financiero para el área de contabilidad.

Este indicador se medirá a través de la revisión de las tecnologías de información adquiridas anualmente para el manejo de la gestión administrativa en la empresa.

29. Plan de reducción de la rotación del personal

Aunado a las estrategias actuales de la empresa como los puestos a medio tiempo para evitar el despido del personal calificado en temporada bajo, este indicador tiene como objetivo establecer un plan de trabajo a tiempo completo para los colaboradores con más de dos años en la compañía.

Con ello, se pretende retener al talento humano mejor calificado y con más experiencia en los procesos de la empresa, lo cual se convierte en un activo importante debido al conocimiento que pueden transmitir a los nuevos colaboradores de la empresa.

Este indicador se medirá a través de la comparación anual entre el número de colaboradores con más de dos años despedidos con respecto al año anterior.

30. Escala de salarios a la medida

Este indicador tiene como objetivo procurar tener colaboradores motivados, y con adecuados salarios e incentivos salariales. Estos, deben ir alineados a la consecución de las metas organizacionales planteadas, de tal forma que los colaboradores entiendan que la consecución de las metas repercutirá de forma positiva y directa en ellos.

Por una parte, se requiere implementar una escala de aumentos salariales fijos semestralmente en concordancia con el porcentaje establecido por el Gobierno de la República para el sector privado. Por otra parte, es necesario implementar un programa de bono anual condicionado al logro de las metas planteadas por la empresa y a la participación de cada colaborador en la consecución de dicha meta.

El monto a otorgar a cada colaborador queda condicionado a la información proporcionada por su supervisor inmediato a la administración, mediante una calificación de 1 a 4, tal y como se describe a continuación:

Calificación: 1 es “ninguna participación en el logro de las metas propuestas”.

2 es “alguna participación en el logro de las metas propuestas”.

3 es “mediana participación en el logro de las metas propuestas”.

4 es “mucho participación en el logro de las metas propuestas”.

Así, este indicador se medirá a través de la revisión semestral del incremento salarial aplicado a los colaboradores y de los registros del total de bonos otorgados a los colaboradores de la empresa, si las metas anuales fueron alcanzadas.

A continuación, en la *Tabla 18* se presenta una matriz con el resumen de los indicadores establecidos para la perspectiva de aprendizaje y crecimiento del CMI.

Tabla 18. Indicadores perspectiva de aprendizaje y crecimiento

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS		#	MEDIDAS
			INDICADOR
A P R E N D I Z A J E	13. Establecer reuniones periódicas para revisar el cumplimiento de las metas empresariales y evaluar la visión.	26	Cumplimiento de metas
	14. Implementar y mantener actualizado un programa anual de capacitación por áreas y de filosofía organizacional.	27	Implementación de un plan de Capacitación Anual y de Filosofía Organizacional en las diversas áreas de la empresa

Y C R E C I M I E N T O	15. Implementación de nuevas Tecnologías de Información para incrementar la eficiencia en el área administrativa.	28	Adquisición de nuevas Tecnologías de Información.
	16. Implementar plan para la reducción de la rotación del personal.	29	Plan de reducción de la rotación del personal
	17. Establecer un programa de salarios más competitivos y un plan de bonificación anual.	30	Escala de salarios a la medida

Fuente: Elaboración propia, 2015.

4.4.4.2. Formulación de metas para la perspectiva de aprendizaje y crecimiento del Cuadro de Mando Integral

En relación con la formulación de las metas para los indicadores de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, se recalca que es importante realizar el monitoreo constante por parte de la Gerencia General, lo cual permitirá determinar si las metas serán alcanzadas en el tiempo establecido. Seguidamente, en la *Tabla 19* se establecen métricas para cada uno de los indicadores.

Tabla 19. Metas para los indicadores de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento

	#	MEDIDAS		METAS 2015-2020			
		INDICADOR	DETALLE	ACTUAL	META MENSUAL	META ANUAL	META A 5 AÑOS
A P R	26	Cumplimiento de metas	Alcanzar el 90% de las metas anuales	----	7.5% metas	90% metas	90% metas

E N D I Z A J E Y C R E C I M I E N T O	27	Implementación de un plan de Capacitación Anual y de Filosofía Organizacional en las diversas áreas de la empresa	Efectuar el 100% de las capacitaciones planificadas para el año	50%	----	100%	100%
	28	Adquisición de nuevas Tecnologías de Información.	Establecer y ejecutar un presupuesto de al menos 2,000.000 de colones anuales para la actualización y adquisición de Tecnologías de Información	----	----	2,000.000 de colones	2,500.000 de colones
	29	Plan de reducción de la rotación del personal	Mantener al menos el 70% de los colaboradores con más de dos años de laborar en la empresa	40%	----	70%	80%
	30	Escala de salarios a la medida	Efectuar el incremento salarial anual de ley al 100% de los colaboradores	----	----	100%	100%
Brindar bonificación anual si las metas son alcanzadas al 100% a los colaboradores que participaron en la			----	----	100%	100%	

			consecución de las metas				
--	--	--	--------------------------	--	--	--	--

Fuente: Elaboración propia, 2015.

Finalmente, para cumplir con las metas establecidas, se debe definir un plan de acción que permita determinar las iniciativas que se deben seguir para el logro de estas metas. La siguiente *Tabla 20* presenta el plan de acción a seguir.

Tabla 20. Plan de acción para los objetivos estratégicos de la perspectiva de procesos internos

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS			MEDIOS
			PLAN DE ACCIÓN
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	13	Establecer reuniones periódicas para revisar el cumplimiento de las metas empresariales y evaluar la visión.	Efectuar reuniones el primer miércoles de cada mes para evaluar el desempeño de la empresa, el desarrollo de las metas y el alcance de la visión
	14	Implementar y mantener actualizado un programa anual de capacitación por áreas y de filosofía organizacional	Determinar cuáles colaboradores necesitan de capacitación de manera más urgente y agendar la capacitación anual para todos los colaboradores divididos en grupos de 100 colaboradores para el mes de mayo, una vez terminada la temporada alta que se extiende de diciembre a marzo
	15	Implementación de nuevas Tecnologías de Información para incrementar la eficiencia en el área administrativa.	Establecer un plan de trabajo y un presupuesto diseñado para verificar la necesidad de nuevas TI, la correcta aplicación de las TI, ejecutar controles sobre su uso, su mantenimiento y su actualización.

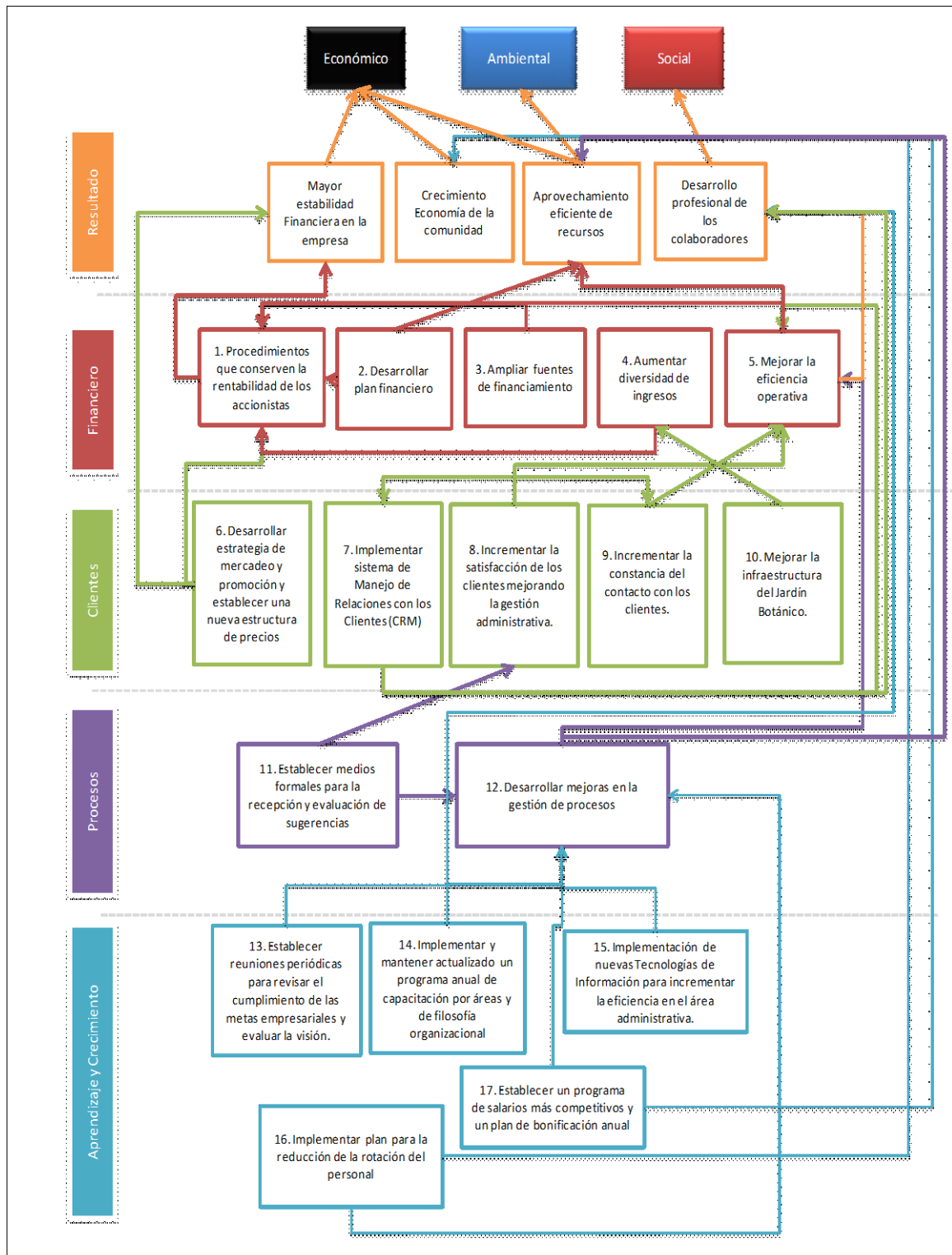
	16	Implementar plan para la reducción de la rotación del personal	Mediante el análisis periódico del rendimiento de los colaboradores, determinar al personal con más de dos años en la empresa. Si esta evaluación es positiva, conservarlos en sus puestos y evitar su despido.
	17	Establecer un programa de salarios más competitivos y un plan de bonificación anual	Coordinar con recursos humanos y el encargado de planillas la ejecución del aumento salarial anual establecido por ley y desarrollar el plan para el bono anual de acuerdo a la consecución de las metas de la empresa y el rendimiento de cada colaborador

Fuente: Elaboración propia, 2015.

4.5. Mapa estratégico y el Cuadro de Mando Integral

En las secciones anteriores se estableció una visión parcial de la estrategia de la empresa por medio de las perspectivas del CMI. El siguiente mapa estratégico, mostrado en la *Figura 37*, resume los objetivos propuestos anteriormente, para cada una de las perspectivas del CMI.

Figura 37. Mapa estratégico del CMI para Innovaplant de Costa Rica, S.A.



Fuente: Elaboración propia, 2015.

4.6. Presupuesto

A continuación, en la *Tabla 21* se detalla el presupuesto estimado necesario para implementar los cambios sugeridos en el CMI a lo largo de esta investigación:

Tabla 21. Presupuesto CMI Innovaplant de Costa Rica, S.A.

PRESUPUESTO INNOVAPLANT DE CR, S.A.					
Cuentas	Salario Neto por colaborador mensual	Salarios mensuales Netos por los 5 nuevos colaboradores	Egresos X mes	Egresos X año	Egresos a 5 años
Empresa					
Planilla para el nuevo personal administrativo o para el Jardín Botánico y el área de contabilidad.	¢450,000.00	¢2,250,000.00	¢2,250,000.00	¢29,250,000.00	¢146,250,000.00
Cargas sociales (26.33%).	¢118,485.00	¢592,425.00	¢592,425.00	¢7,701,525.00	¢38,507,625.00
Mejoramiento y adquisición de Tecnologías de Información (especialmente software de manejo de inventarios y CRM).			¢166,667.00	¢2,000,004.00	¢10,000,020.00
Estudio de mercado para determinar los medios más efectivos			¢0.00	¢200,000.00	¢1,000,000.00

para efectuar la estrategia de mercadeo y promoción.					
Estrategia de Mercadeo y Promoción (aumento del 15% de lo invertido actualmente) para aprovechar al menos 2 nuevos medios de comunicación por año.			€150,000.00	€1,800,000.00	€3,620,442.94
Inversión en infraestructura, salón de eventos en el Jardín Botánico ElseKientzler.			€366,667.00	€4,400,004.00	€22,000,020.00
Inversión en Infraestructura, restaurante o soda en el Jardín Botánico Else Kientzler.			€160,000.00	€1,920,000.00	€9,600,000.00
Colocación de 5 buzones de sugerencias para los colaboradores.			€0.00	€50,000.00	€0.00
Pantalla en el comedor para comunicaciones internas.			€0.00	€250,000.00	€0.00
Plan de Capacitación			€25,000.00	€300,000.00	€1,500,000.00

n Anual para todos los colaboradores.					
Escala de bonificaciones si se alcanzan las metas (Promedio de 20% del salario del 70% de la fuerza laboral).			₡0.00	₡15,000,000.00	₡75,000,000.00
Total			₡3,710,759.00	₡62,871,533.00	₡307,478,107.94

Fuente: Elaboración propia, 2015.

4.7. CONCLUSIONES

- Innovaplant de Costa Rica S.A. fue fundada en febrero del año 1994, como representación de la compañía KientzlerGmbH & Co KG de Alemania, empresa que desde 1904 se ha dedicado, principalmente, a la producción y exportación de esquejes de plantas ornamentales a nivel mundial. Sin embargo, su continuo crecimiento ha evidenciado la necesidad de evolucionar su estructura organizacional y sus perspectivas financieras, de clientes, de procesos internos y de aprendizaje y de crecimiento para adecuarlas a las necesidades de su desarrollo.
- El CMI es una herramienta que se enfoca en la conversión de la visión y la estrategia de una empresa en objetivos e indicadores, a fin de que puedan ser comunicados a las personas internas y externas de la empresa. Esta herramienta posee gran valor para la empresa Innovaplant de Costa Rica S.A., debido a que dirige los esfuerzos hacia la consecución de los objetivos, los cuales se convertirán en acciones estratégicas tangibles, mediante la evaluación y control de los indicadores de cada uno de ellos. Como resultado, esta herramienta le permitirá a la Gerencia General evaluar y medir de una forma más integral la gestión que aplica actualmente.
- Al efectuar el análisis de la gestión de la empresa, se determinó que Innovaplant de Costa Rica S.A. posee fortalezas que la posicionan como una de las empresas exportadoras de plantas ornamentales más importantes en el país. Entre estas se encuentran su reconocimiento a nivel nacional y mundial, la cantidad de esquejes exportados anualmente y la satisfacción de su fuerza laboral. Sin embargo, posee también debilidades importantes, las cuales debe mejorar, como es el caso de la falta de una mejor gestión administrativa y de mercadeo en el Jardín Botánico, la falta de infraestructura en el Jardín Botánico y la falta de una

adecuada planificación financiera. Además, se debe señalar la ausencia de presupuestos para las diferentes áreas, principalmente en relación con la falta de mejores tecnologías de información.

Así pues, sobre estas cualidades de la empresa se diseñó la presente propuesta, con el objetivo de establecer un medio que permita a la empresa alcanzar el éxito a futuro.

- La presente propuesta de CMI se encuentra formulada con base en las necesidades de la empresa y las metas empresariales de la Gerencia General. El establecimiento de metas medibles, permite efectuar un control estricto para asegurar la correcta implementación de esta. Además, brinda la oportunidad de efectuar mejoras y correcciones según se presenten durante su desarrollo. Esta flexibilidad es la responsable de que esta herramienta sea ideal para esta empresa.

Se considera que Innovaplant de Costa Rica S.A. es una empresa madura, preparada para la implantación de un nuevo modelo de gestión gerencial como el expuesto en el presente estudio. Así las cosas, a pesar de que es un proceso complejo se cuenta con el capital humano necesario y competente para lograr con éxito la puesta en práctica de esta propuesta del CMI.

4.8. RECOMENDACIONES

- Se recomienda a la empresa Innovaplant de Costa Rica S.A. implementar esta propuesta del CMI a fin de establecer las bases para un desarrollo organizacional que le permita continuar con su crecimiento a futuro.

- Es necesario que el CMI se aplique a través de toda la empresa en los aspectos diarios de gestión, de este modo puede proporcionar las bases para la agenda diaria, tener una función natural en los informes y el control mediante su impacto en las operaciones de cada día.

- El plan de implementación debe incluir reglas y sugerir formas que aseguren que el seguimiento del CMI forme parte del trabajo diario. A continuación, se mencionan algunos pasos básicos que se recomiendan para la implementación del CMI en la empresa:
 - Presentación de la herramienta ante toda la empresa con la aprobación de la Gerencia General.

 - Capacitación de todas las áreas funcionales de la empresa, mediante reuniones informativas por parte de la Gerencia General, para explicar los detalles de la herramienta. Es vital entregar documentación escrita a cada miembro para que puedan analizar y estudiar las características de la herramienta.

 - Designar los responsables de cada área funcional para los indicadores asignados a cada una. El responsable de cada indicador tendrá que rendir cuentas ante la Gerencia General sobre el cumplimiento de las metas.

- La Gerencia General debe efectuar evaluaciones periódicas sobre el desempeño de las áreas funcionales en la implementación del modelo.
- Para obtener una implementación exitosa, se requiere de un proceso de comunicación para todos los colaboradores de la empresa. La puesta en práctica de la propuesta se inicia por la educación, mediante un programa continuo y consistente para informar a cada miembro sobre los componentes de la estrategia, lo cual se considera la base de la alineación.
- Se recomienda hacer difusión de los datos recolectados entre los miembros de la empresa. También, se requiere de técnicas eficaces para efectuar estos procesos con el fin de asegurar que estos se perciban como un beneficio y no como cargas, facilitando enormemente el proceso de adaptación al cambio.
- Se aconseja permitir a todos los miembros de la empresa contribuir en la implantación de la estrategia, compartir su visión y planificar los medios para alcanzar sus objetivos. Ello, con el fin de que cada miembro de la empresa comprenda que sus acciones individuales apoyan el logro de las metas de toda la empresa. Así, lograr el apoyo pleno de todos los miembros permitirá crear un ambiente de optimismo para implementar un sistema de gestión que beneficiará a toda la empresa.
- Se recomienda establecer un comité designado para efectuar revisiones y mejoras continuas a la propuesta del CMI, de manera que el sistema pueda evolucionar en conjunto con la empresa.

BIBLIOGRAFIA

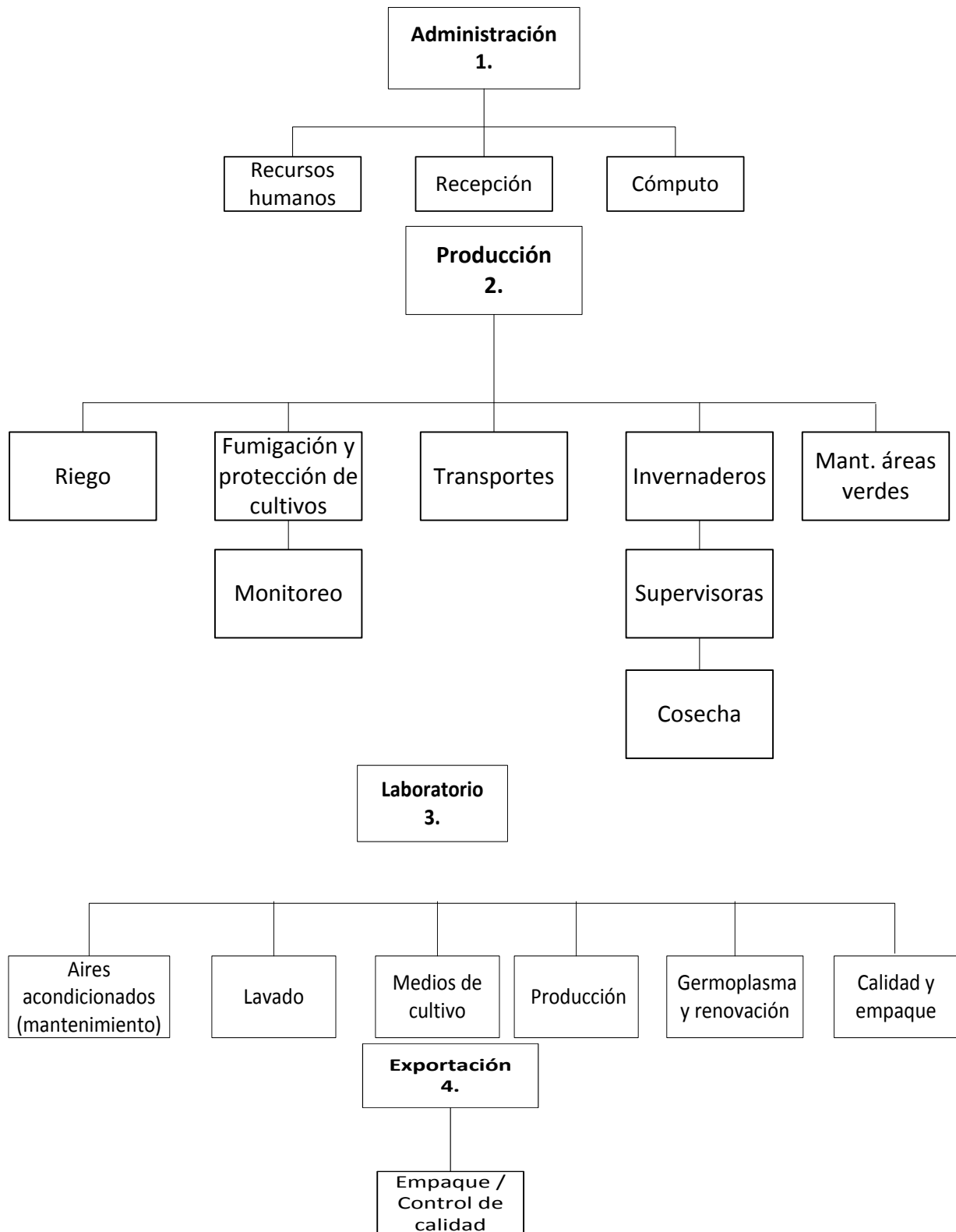
- Altair Consultores. (2014). *El Cuadro de Mando Integral*. Recuperado el 11 de noviembre de 2014, tomado de http://www.altair-consultores.com/sites/default/files/noticias/LIBRO_CMI.pdf
- Araya Sibaja, Nancy. (2015). Entrevista personal. 17 de marzo de 2015.
- Betancourt, J. (2002). *Gestión Estratégica - Navegando hacia el cuarto paradigma (3ra. ed.)*. Porlamar: Eumed.
- Bonnefoy, J. (2005). *Indicadores de Gestión del Desempeño y el Cuadro de mando Integral. Curso-Seminario "Presupuesto y Control de la Gestión Pública"*. Recuperado el 18 de noviembre de 2014, tomado de http://www.cepal.org/ilpes/noticias/paginas/1/22391/Indicadores_de_Gesti%C3%B3n_del_Desempe%C3%B1o_y_el_Cuadro_de_Mando_Integral.pdf
- Calvo, Milena. (2015). Entrevista personal. 17 de marzo de 2015.
- Campos Cubero, Javier. (2015). Entrevista personal. 13 de marzo de 2015.
- Chaves Vargas, Arturo. (2015). Entrevista personal. 15 de marzo de 2015.
- Central América Data. (2014). *Las exportaciones de flores de Costa Rica.* Recuperado el 08 de noviembre de 2014, tomado de http://www.centralamericadata.com/es/article/home/Las_exportaciones_de_flores_de_Costa_Rica
- Coordinadora de Organizaciones de Agricultores y Ganaderos. (2009). *Análisis Agro ganadero –Planta Ornamental y flor cortada*. Recuperado el 08 de noviembre de 2014, tomado de http://www.coag.org/rep_ficheros_web/df6a16f7eeb7ad8fdd3731f080c7d398.pdf
- Fernández, J. (2013). *Propuesta de Diseño de un cuadro de mando integral para la franquicia de restaurantes Popeyes*. Tesis de Maestría, Universidad de Costa Rica, San Pedro de Montes de Oca, Costa Rica.
- Guerrero Acuña, María. (2015). Entrevista personal. 12 de marzo de 2015.
- Guevara Acuña, Idelvía. (2015). Entrevista personal. 12 de marzo de 2015.
- Hernández Badilla, Doris. (2015). Entrevista personal. 13 de marzo de 2015.

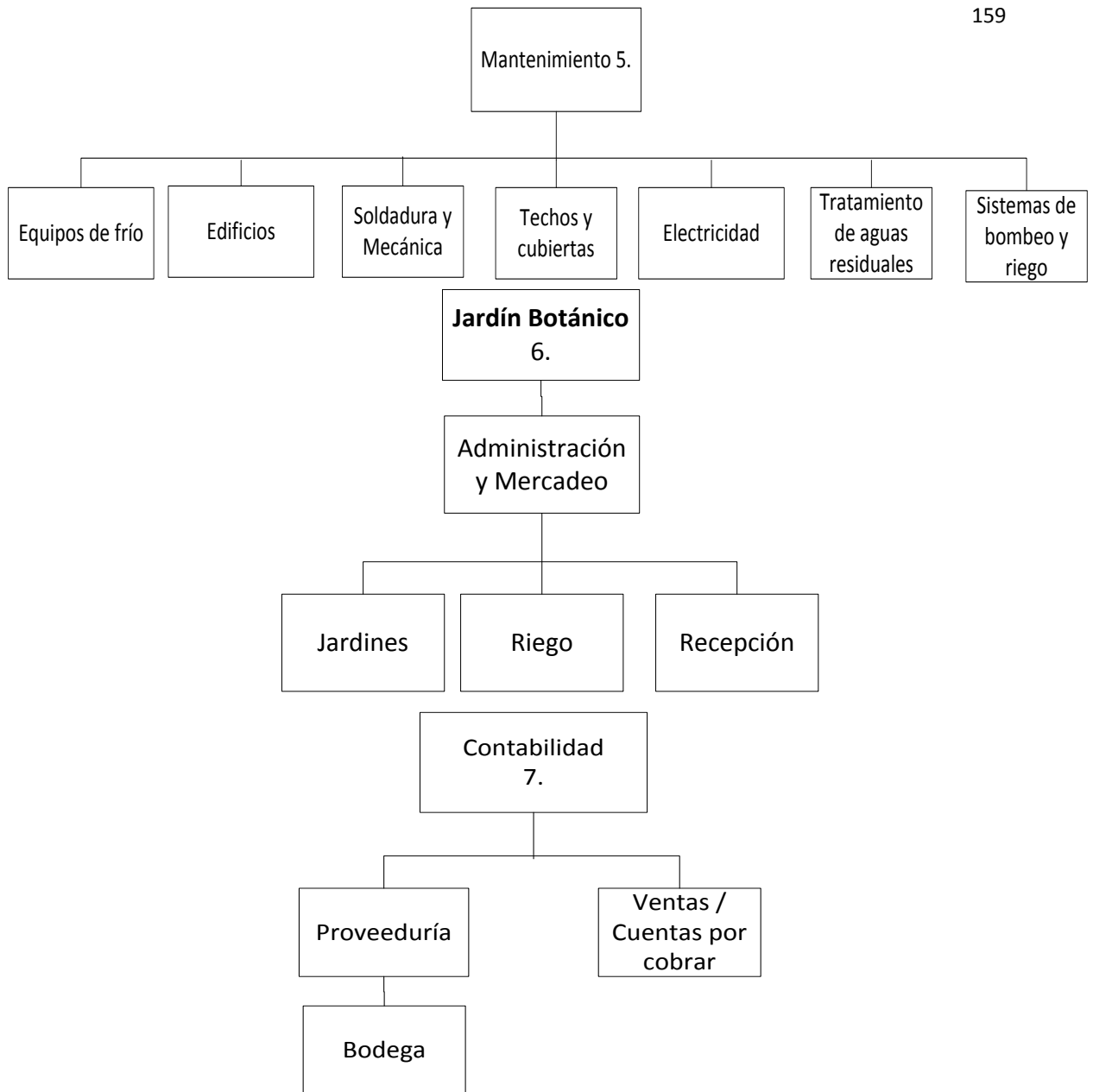
- Hernández, Miguel. (2015). Entrevista personal. 17 de marzo de 2015.
- Hernández, S. y Fernández, C. (2006). *Metodología de la Investigación*. Distrito Federal (México): Editorial McGraw Hill. Cuarta edición.
- Herrera, M. (2009) *Toma de Decisiones Gerenciales, Aula de Economía*. Recuperado el 13 de octubre de 2014, tomado de http://www.slidefinder.net/c/caracter%C3%ADsticas_decisiones_gerenciales/32507179
- Kaplan, R. y Norton, D. (1992). *The Balanced Scorecard-Measures That Drive Performance*. Harvard Business Review, septiembre-octubre.
- Kaplan, R. y Norton, D. (1997). *El cuadro de mando integral*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
- Kaplan, R. y Norton, D. (2000). *Implantando el cuadro de mando integral*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
- Kaplan, R. y Norton, D. (2001). *Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral para implantar y gestionar su estrategia*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
- Kientzler. (2014). *Catálogo de Productos*. Recuperado el 08 de noviembre de 2014, tomado de <http://www.kientzler.eu/en/index.php>
- Kume, Arturo. (2014). *Crece Negocios - El Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter*. Recuperado el 09 de noviembre de 2014, tomado de <http://www.crecenegocios.com/el-modelo-de-las-cinco-fuerzas-de-porter/>
- López, C. (2001). *Introducción a la administración estratégica*. Recuperado el 13 de octubre de 2014, tomado de <http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/no%2012/admonest.htm>
- Mata, G. (2008). *Análisis del Microentorno 2 - El modelo de las cinco fuerzas que determinan la competencia en un sector de M.E. Porter*. Recuperado el 18 de noviembre de 2014, tomado de <http://gustavomata.org/wp-content/uploads/2008/04/microsoft-word-estrategia-y-competencia-111.pdf>

- Muzondo, N (2012). Mission Analysis and the Ashridge Mission Model. *Universal Journal of Management and Social Sciences*. Vol. II, n° 5, pp. 57-68.
- Newing, R. (1994). Benefits of a balanced scorecard. *Accountancy*. Vol.114, n° 1215, pp.52-53.
- Pérez Murillo, Gisella. (2015). Entrevista personal. 14 de marzo de 2015.
- Porter, M. (1982). *Estrategia Competitiva. Técnicas para el Análisis de los sectores industriales y de la competencia*. México: Compañía Editorial Continental SA de CV.
- Promotora de Comercio Exterior. (2014). *Estadísticas de Comercio Exterior de Costa Rica 2012*. Recuperado el 17 de noviembre de 2014, tomado de http://www.procomer.com/contenido/descargables/estadisticas/libro_estadistica2012_v1-web.pdf
- Promotora de Comercio Exterior. (2015). *Estadísticas de Comercio Exterior de Costa Rica 2013*. Recuperado el 27 de enero de 2015, tomado de http://www.procomer.com/contenido/descargables/estadisticas/libro_estadistica2013-web.pdf
- Promotora de Comercio Exterior. (2015). *Proceso de Exportación*. Recuperado el 27 de enero de 2015, tomado de http://www.procomer.com/contenido/descargables/2014/guia_informativa_temas_comercio_exterior.pdf
- Ramírez Hernández, Marta. (2015). Entrevista personal. 17 de marzo de 2015.
- Ramírez Vargas, Verónica. (2015). Entrevista personal. 12 de marzo de 2015.
- Sanabria, A. (2014). Costa Rica: Innovaplant exporta 115 millones de flores a Europa y Norteamérica. *Revista Summa*. Recuperado el 08 de noviembre de 2014, tomado de <http://www.revistasumma.com/negocios/46941-costa-rica-innovaplant-exporta-115-millones-de-flores-a-europa-y-norteamerica.html>
- Thompson, P. (2012). *Administración Estratégica (18a. ed.)*. México: Editorial McGraw Hill.
- Vega Araya, Jennifer. (2015). Entrevista personal. 12 de marzo de 2015.

ANEXOS

Anexo 1. Estructura organizacional de Innovaplant de Costa Rica S.A.





Fuente: Información suministrada por el departamento de Recursos Humanos, Innovaplant de Costa Rica S.A., 2015.

Anexo 2. Descripción de las áreas funcionales de la empresa Innovaplant de Costa Rica S.A.

- **La Gerencia General**

Es la encargada de la planificación total de los procesos de gestión de la organización, gestión de recursos, realización del producto, así como medición, análisis y mejora dentro de la compañía. En este marco, es la que crea la política empresarial y autoriza las metas anuales de la empresa. Es responsable de realizar las revisiones por la dirección con respecto al sistema de calidad.

- **Representante de la dirección**

El representante de la dirección, debe velar porque se establezcan, implementen y mantengan los procesos necesarios concernientes a la calidad en toda la compañía. En su función, es el encargado de transferir el análisis de datos de calidad a la gerencia y/o necesidades de mejora y es responsable del mantenimiento del manual. Los auditores internos dependen del representante de la dirección. El representante de la dirección es apoyado por diferentes grupos de trabajo que se establecen según las necesidades que se presenten.

- **Administración**

La administración se divide en varias áreas de trabajo, las cuales están conectadas directamente con la gerencia general. Dentro de la administración se encuentran los departamentos de recursos humanos, sistemas de información y la recepción. En la administración se recopilan todos los datos importantes e información de la dirección de la empresa. El departamento de Recursos Humanos maneja todo lo relacionado con los colaboradores de la empresa, competencia, formación y toma de conciencia. El área de sistemas se encarga de velar por el buen funcionamiento de los equipos y sistemas informáticos, así como analizar, diseñar y desarrollar nuevos sistemas. La recepción cumple funciones de atención al público, manejo de la central

telefónica y envió y recepción de documentación, también controla el manejo del centro de acopio.

- **Producción**

El área funcional de producción tiene como responsabilidad mantener en funcionamiento todos los procesos operativos relacionados con la realización del producto. Especialmente, el mantenimiento de las plantas madres durante todo el proceso de producción, así como la siembra, el despunte y la cosecha hasta el empaque de los esquejes. Además, es responsable de controlar las normas de sanidad de los colaboradores y la sanidad vegetal para mantener el producto durante su ciclo de producción en condiciones óptimas. Una tarea importante de la gerencia de producción es el entrenamiento del personal en todas sus áreas. El departamento de producción tiene como sub departamentos riego, fumigación y protección de cultivos, mantenimiento de áreas verdes, control de calidad, transportes, invernaderos. Así mismo, tiene relación con el área de análisis viral para la realización de los análisis a las plantas.

- **Exportación**

El departamento de exportación es responsable de procesar la información de los pedidos de los clientes, así como incluir, revisar, confirmar y facturar los mismos en coordinación con la gerencia general. También, es responsable de coordinar el empaque y transporte, además de mantener una comunicación rápida y eficiente con respecto a cualquier cambio en los pedidos para brindar un buen servicio. En exportación, se archiva la correspondencia de los clientes, además se tramitan sus reclamos y solicitudes; y realiza el proceso para la medición del grado de satisfacción. Se elaboran reportes estadísticos sobre las ventas. El departamento de exportación también coordina sus funciones con producción y laboratorio.

- **Laboratorio**

En el laboratorio de plantas se reproducen variedades por la técnica de cultivo de tejidos. La gerencia del laboratorio debe asegurar que el material producido cumpla con las especificaciones de calidad requeridas por los clientes y por la empresa. Es responsable de controlar y mantener las indicaciones de higiene y calidad establecidas para asegurar una entrega puntual de las plantas solicitadas por los clientes; además, se encarga de informar a la gerencia general acerca de los datos de producción o cualquier otra información solicitada. Bajo la dependencia del laboratorio se encuentran los sub departamentos de lavado, medios de cultivo, producción, germoplasma y renovación, así como calidad y empaque.

- **Mantenimiento**

El área de mantenimiento se divide funcionalmente en infraestructura y electromecánica. En infraestructura, se vela por el adecuado mantenimiento general de las instalaciones físicas de la empresa. A cargo del área de infraestructura se encuentran los sub departamentos de edificios, soldadura y mecánica, y techos y cubiertas, además de trabajos relacionados con fontanería que se realizan en conjunto con el mantenimiento electromecánico.

En electromecánica, se da seguimiento y mantenimiento general a los equipos de la empresa. Bajo la dependencia de este departamento se encuentran las áreas de electricidad y sistemas de bombeo, equipos de frío, planta de tratamiento de aguas residuales y fontanería.

- **Jardín botánico**

Este consiste en la elaboración, desarrollo y mantenimiento de un jardín botánico en un área específica de la empresa. El jardín tiene como principal finalidad el preservar especies de Costa Rica amenazadas o en peligro extinción, así como mostrar especies de los trópicos del mundo, además de educar en referencia al medio ambiente. En esta área hay un responsable de administración y mercadeo. Otras divisiones del Jardín botánico son jardines,

riego y mantenimiento; dentro de mantenimiento se contemplan también la limpieza y moto guadañas.

- **Contabilidad**

El área de contabilidad es la encargada de llevar los controles contables y financieros de la empresa, dentro de este podemos encontrar dos subdepartamentos; ventas/cuentas por cobrar donde se registran las facturas comerciales, notas de crédito/débito y recibos en el programa de contabilidad, así como el envío de estados de cuenta mensuales a todos los clientes y Proveeduría que es responsable de proveer los insumos de compra local o importación que se necesitan para el buen funcionamiento del proceso productivo. La bodega depende del departamento de proveeduría. A pesar de que el departamento de contabilidad forma parte de las áreas funcionales de la empresa y que recibe órdenes directamente de la gerencia, tiene también una relación con el área administrativa.

- **Grupos de trabajo en calidad**

Para asegurar el buen funcionamiento y mantenimiento del sistema calidad, se forman grupos de trabajo, estos están formados por colaboradores capacitados que laboran en diversas áreas. La responsabilidad es trabajar en forma conjunta con el representante de la dirección para detectar y buscar las mejores soluciones a las no conformidades y a los problemas detectados en la empresa.

- **Análisis viral**

El área de análisis realiza los análisis a las plantas para determinar la presencia de virus que puedan afectar la calidad de las mismas. Este análisis se realiza mediante la técnica ELISA la cual se usa en muchos laboratorios para determinar si un anticuerpo o virus particular está presente en una muestra en específico. Esta área coordina con producción y además se realiza este tipo de análisis para la empresa Ticoplant.

Anexo 3. Portafolio de cultivos y variedades de Innovaplant de Costa Rica S.A., 2015

Cultivo	Variedad
AGASTACHE	DARK BLUE, DELUXE CARMINE RED, DELUXE CHIFFON, DELUXE PEACH, DELUXE ROSE, ORANGE, RED, ROSE, SALMON/PINK, YELLOW/WHITE.
AGERATUM	BLUE, PURPLE
AJANIA	SILVER´N GOLD
ALTERNATHERA	JUWEL
ANGELONIA	BLUE, DARK VIOLET, DRESDEN BLUE, PINK, WEDGEWOOD BLUE IMPROVED, WHITE IMPROVED.
ANISODONTEA	SLIGHTLY STRAWBERRY
ARGYRANTHEMUM	BUBBLEGUM BLAST, BUTTERFLY, CITRONELLE, COCONUT MALLOW, METEOR RED, POLLY, POPCORN, RASPBERRY RUFFLES, VANILLA BUTTERFLY, HELIO WHITE, PINK.
ARTEMESIA	SILVER CASCADE
ASTER	CARMINE RED, LAVENDER, LILAC BLUE, PINK CHIFFON.
BEGONIA	APRICOT BLUSH, RED, ROSE, SOFT ORANGE, APRICOT, ORANGE.
BIDENS	FIREBURST 13-046, GOLDBLOCKS ROCKS, LEMON MOON, PETERS GOLD CARPET, POPSTAR, ROCKSTAR, SUNRISE STAR, TEQUILA STAR, TWEETY, TWEETY COMPACT 2015.
BRACTEANTHA	MAGENTA, BLAZE, BR12 3083-02, FLAME, NEW GOLDEN BEAUTY.
CALENDULA	12-128-01
CALIBRACHOA	LAVENDER, PERSIMMON, PINK, ROSE-EYE RED, ROSE, VIOLET, WHITE PINK-EYE, YELLOW, YELLOW RED-EYE, APRICOT PUNCH, BLACKBERRY PUNCH, BLUE, CHERRY RED IMP, CHERRY STAR, CHIFFON YELLOW,

	CORALBERRY PUNCH, CORALINA CA11 2008-04, DOUBLE LAVENDER, DOUBLE PLUM, DOUBLE ROSE, DOUBLE RUBY, DOUBLE SALSA, DOUBLE YELLOW, DREAMSICLE, EVENING STAR, FROSTFIRE, GRAPE PUNCH, HOLY MOLY! 09C910-01MUT2, LEMON SLICE, MISS LILAC, PINK, PLUM, POMEGRANATE PUNCH, RED, ROSE 06-57#5, SAFFRON, SPICY, STRAWBERRY PUNCH, SWEET TART, TEQUILA SUNRISE IMP, TICKLED PINK, TRAILING BLUE, TRAILING ROSE, WHITE IMPROVED, YELLOW.
CERATOSTIGMA	LEADWORT
CLEMATIS	INTEGRITY, SERIOUS BLACK.
CLEOME	PEQUEÑA ROSALITA, SEÑORITA BLANCA, SEÑORITA BLANCA (IMP) 10-1 MUT2, SENORITA CAROLINA CL03 05-14 MUT1/SEÑORITA MI AMOR, SEÑORITA ROSALITA.
COSMOS	CHOCAMOCHA
DELOSPERMA	FIRE WONDER, GOLDEN WONDER, HOT PINK WONDER, ORANGE WONDER.
DENTRANTHEMA	1205 TITANE, 1455 COCO YAHOU, 1456 APRICOT YAHOU, 1490 GOLDEN YAHOU, 1496 LILAS YAHOU.
DIASCIA	APPLEBLOSSOM/FLIRTATION PINK, CORAL, FLAMINGO, ORANGE, PASTEL, RED, TRAILING ANTIQUE ROSE, GLACIER WHITE/DI-11-1903.
DIGITALIS	ILLUMINATION FLAME
EUPATORIUM	ELEGANT FEATHER
EUPHORBIA	DELIGHT DIAMOND, DIAMOND FROST, HELENA.
EVOLVULUS	BLUE MY MIND
FELICIA	FOREVER BLUE
FUCHSIA	CHERRY, DARK EYES, SUNDANCER, SWINGTIME, THALIA, WILMA VERSLOT, DARK EYES, NEON WHITE, RED/WHITE, ROSE/PURPLE, ALBINA, ALICE, AMELIE, ANNA, BETTY, CARLOTTA, CAROLINA, GENE, HELENA, IMPROVED ROSELLA, LEA, MARCIA, MARCIA IMPROVED, NORA, PEGGY, SHIRLEY, SOPHIA, VIOLETTE, YOLANDA, DARK SALMON, SALMON PINK, LILAC ROSE, NEON-WHITE, RED-WHITE, ROSE

	PURPLE, WHITE WHITE.
GAILLARDIA	HARVEST MOON, TWO MOON.
GAURA	PINK, WHITE, KARALEE PETITE IMPROVED, PINK PICOTEE, WHITE.
GLECHOMA	DAPPLED LIGHT
GYPSOPHILA	SUMMER SPARKLES
HEDERA	ANITA, ASTERISK, DUCK FOOT, FANDANGO, FEENFINGER, GLACIER, GOLDEN INGOT, GOLDSTERN, GRÜNPFEIL, MINI ESTHER, MODERN TIMES, NEEDLEPOINT, PATRICIA, PROFESSOR SENETA, RAUSCHGOLD, RITTERKREUZ, TEARDROP, WHITE RIPPLE, WILLIAM KENNEDY, YELLOW RIPPLE, YELLOW RIPPLE MUTATION MW.
HELICHRYSUM	MINIMA, SILVER, VARIEGATA, ICICLES, WEISSES WUNDER
HELIOTROPIUM	MARINE, MIDNIGHT SKY.
HIBISCUS	BERRY LICIOUS, CHERRY CHEESECAKE, MIDNIGHT MARVEL, MY VALENTINE, SUMMERSTORM.
IPOMOEA BATATAS	EMERALD LACE, GARNET LACE, MIDNIGHT LACE, BEWITCHED IMP, BRONZE, GREEN YELLOW, LIGHT GREEN, PURPLE, RAVEN, RED, LIGHT GREEN, PURPLE, RED.
LAMIASTRUM	HERMAN'S PRIDE
LAMIUM	GOLDEN ANNIVERSARY, ORCHID FROST, PINK CHABLIS, WHITE NANCY.
LANTANA	SKITTLES, TROPICAL TEMPTATION, BANANARAMA, BERRY BLEND, CITRUS BLEND, GRAPE, LEMONADE, MARMALADE, PIÑA COLADA, DEAN DAY SMITH, DESERT SUNSET.
LAVANDULA	BLUE IMPROVED, MAGNUM PURPLE, PURPLE, ROSE.
LEUCANTHEMUM	ANGEL, BANANA CREAM, DAISY MAY, DARLING DAISY, WHITE MOUNTAIN.
LOBELIA	COMPACT BLUE W EYE, HEAVENLY LILAC, SKY BLUE, WHITE, BLUE, BLUE WHITE EYE, DARK BLUE.

LOBULARIA	BLUSHING PRINCESS, DARK KNIGHT, FROSTY KNIGHT, SNOW PRINCESS, WHITE KNIGHT.
LONICERA	LEMON QUEEN
LYSIMACHIA	WALKABOUT SUNSET, AUTUMN SNOW, GOLDDUST, MIDNIGHT SUN.
MECARDONIA	CREAM, GOLDDUST, MAGIC CARPET YELLOW.
MUEHLENBECKIA	BIG LEAF, SMALL LEAF.
NEMESIA	BLUE BIRD, COMPACT INNOCENSE, COMPACT PINK INNOCENSE, KAROO DARK BLUE, KAROO PINK IMPROVED, KAROO PLUM, KAROO SOFT BLUE, OPAL INNOCENSE, SAFARI PLUM, SAFARI WHITE, CARAMBOLA, CASSIS, COCONUT IMPROVED, CRANBERRY IMPROVED, KUMQUAT, LEMON IMPROVED, N 08 03-011, N 13 18-01, PEACH, PLUS ANONA, PLUS ARANCIA, PLUS BERRY DELIGHT, PLUS CHERRY ON ICE, PLUS CIRUELA, PLUS CIRUELA IMPROVED, PLUS CLEMENTINE, PLUS COMPACT LITTLE BANANA, PLUS COMPACT LITTLE CHERRY, PLUS COMPACT LITTLE COCO 2015, PLUS COMPACT LITTLE VANILLA, PLUS DARK CHERRY, PLUS KIWANO, PLUS LITTLE ORANGE, PLUS PERA, PLUS POMELO, PLUS RASPBERRY, PLUS STRAWBERRY 2015.
NEPETA	PURSIAN BLUE
NEW GUINEA IMPATIENS	BALLENA, CABO BLANCO, CAHUITA, COCAL, NARANJO, NICOYA, QUEPOS IMPROVED, ROSARIA, SAMARA, SARCHI, SARCHI LAVENDER, CHICO, ENRIQUE, ISIDRO, LUIS, 131 PWNA-TRIAL, 254 PARADISE/PARADISE ORONA 2016, 81 PWNA-TRIAL, TYP 224 PWNA-TRIAL, AMOYA, AMUNA, BELIZE, BLUSH WHITE, BRIGHT RED, CABANO, CABUYA, CARMONA, CHERRY ROSE IMP, COIBA, DARK PINK DELIAS, DEEP PINK, DELIAS IMPROVED, FANCY, GRENADA, GUADELOUPE IMPROVED, JACO, KIAMBA, LOGIA, MALITA, MANADO, MANGA, MARTINIQUE, MARTINIQUE GRANDE, MAURI, MOOREA, MOYO, MUSTIQUE, MUSTIQUE BLUSH PINK, NAGENA, NEPTIS, NEPTIS ORANGE, NOSARA, ORCHID, ORONA, PAINTED LILAC, PAINTED ORANGE IMP, PAINTED RED IMP, PAINTED WINE, PAPETE, PURE BEAUTY LAVENDER, PURE BEAUTY LIGHT PINK, PURE BEAUTY PURPLE, PURE BEAUTY SALMON PINK, SAMOA IMPROVED, SAMOA

	LAVENDER IMPROVED, SUMBA IMPROVED, TENANGO, TIMOR, TOMINI COMPACT, TOTOYA, WHITE IMPROVED, WOYA, YOCO, ANTOINETTE, BLANCA, CHARLOTTE, CHLOE, COLETTE, CONSTANZE, ISABEAU, JOSEPHINE, NANETTE, THERESIA.
OENOTHERA	LEMON DROP
OSTEOSPERMUM	O 12 223-2, O 12 225-1, O 12 70-3, O 12 83-5, O 12 94-9, O 13 100-1, O 13 101-1, O 13 207-3, O 13 29-1, O 13 301-1, O 13 37-2, O 13 500-1, LIGHT PURPLE IMPROVED, PURPLE, WHITE IMPROVED, BIG YELLOW, CINNAMON ORANGE, COPPER, DARK PINK, MAGENTA IMPROVED, PINK WITH EYE, WHITE, CREME, SOFT VIOLET, YELLOW, BANANA, LEMON, MANGO, ORANGE.
OXALIS	DARK FORM, MOLTEN LAVA.
PENSTEMON	LILAC, PINK, SOARING LAVENDER.
PERICALLIS	BLUE BICOLOR, BLUE EUROAM, DEEP BLUE, MAGENTA, MAGENTA BICOLOR, SUPER BLUE, VIOLET BICOLOR.
PERILLA	MAGILLA
PETUNIA	LEMON GLOW, MIDNT VELV, PURPLE IMP, RED, ROSE IMP, ROSE STAR, VIOLET, WHITE IMP, YELLOW, ZINFANDEL, DBL CHARDONNAY, DBL MDT VEL, DBL ROSE, DBL WHITE, DBL ZINFANDEL, G13-460, APPLEBLOSSOM MINI, BERMUDA BEACH, BLACK CHERRY, BLUE VEINED MINI, BORDEAUX, BUBBLEGUM VISTA, DOUBLE PEPPERMINT, FLAMINGO, FUCHSIA VISTA, GIANT PINK, INDIGO CHARM IMP, LAVENDER SKIES, LIMONCELLO, MINI BLUE IMPROVED, MINI ROSE VEINED IMP, MORNING GLORY CHARM, ORCHID CHARM, PICASSO IN PINK, PINK CHARM, PINK STAR CHARM 13PJ24-01, PRETTY MUCH PICASSO, PRISCILLA, PURPLE MINI, RASPBERRY BLAST, RED, ROSE BLAST CHARM, ROYAL MAGENTA, ROYAL VELVET, SANGRIA CHARM, SILVER MINI, SILVERBERRY VISTA, STRAWBERRY VEINED PINK MINI, VIOLET STAR CHARM 13PJ19-01, WATERMELON CHARM, WHITE IMPROVED, WHITE MINI, WHITE RUSSIAN, PATIO RED, SKY BLUE, HOT PINK, NEON, ORCHID.


PHLOX	BLUEBERRY, CABERNET, LAVENDER GLOW, PINK, WHITE, ROSE.
PHYSOSTEGIA	12 PHY 06 SNOW DRAGON
PLECTRANTHUS	VARIEGATED
SALVIA	DEEP BLUE, LAVENDER, PURPLE, SHINNING SEA, SKY BLUE, WHITE, CRYSTAL BLUE, PINK DAWN, VIOLET RIOT, COBALT CANDLE, LIGHT CANDLE, MIDNIGHT CANDLE, VIOLET CANDLE, WHITE CANDLE, BLACK & BLUE, GO PURPLE, GO PURPLE KIENTZLER, GO SCARLET, BERGARTEN, GOLDEN DELICIOUS, ICTERINA, PURPURASCENS, TRICOLOR, DEEP ROSE, VIOLET BLUE, WHITE IMP.
SANVITALIA	POWERBINI, SUNBINI.
SCABIOSA	GIGA BLUE, GIGA PURPLE.
SCAEVOLA AEMULA	BLUE FOUNTAIN, NEW WONDER, PINK WONDER, SAPHIRA, WHITE WONDER, BLUE, WHITE,
SEDUM	GREENBALL, LEMONBALL, YELLOW BOUQUET, BLUE CUSHION, YELLOW CUSHION.
SILENE	SPARKLING ROSE SI 11 04-61
SOLENOSTEMON	ALLIGATOR TEARS, AMORA, BIG RED JUDY, BRONZE AGE, CHOCOLATE DROP, COCOA MINT, CRANBERRY BOG, DARK STAR, DIPT IN WINE, EL BRIGHTO, FISHNET STOCKINGS, FRECKLES, GAYS DELIGHT, GOLDEN DREAMS, KEYSTONE KOPPER, KINGWOOD TORCH, LIME TIME™, LIMON BLUSH, MAROONED, MERLIN'S MAGIC, MT. WASHINGTON, NEPTUNES NET, OSCAR, PANETTONE, PELE, PINEAPPLE, PINEAPPLE SPLASH/LANCELOT, PINK CHAOS, RELIGIOUS RADISH, ROYAL GLISSADE, RUFFLES BORDEAUX, RUFFLES COPPER, SEDONA, SKYFIRE, SPITFIRE, SPLISH SPLASH, SPUMONI, STRAWBERRY DROP, TEXAS PARKING LOT, THE FLUME, THE WHIRLPOOL, TWIST AND TWIRL.
SUTERA	BLUE, DARK BLUE, PINK, WHITE, BLUE BUBBLES, BLUE IMP, GIANT SNOWFLAKE, PINK, SNOW GLOBE, SNOWFLAKE.
TAGETES	GOLD MEDAL

TORENIA	GILDED GRAPE, GRAPE O LICIOUS, LINEN WHITE, MIDNIGHT BLUE, PINK, AMETHYST, LARGE BLUE, LARGE VIOLET.
TRIFOLIUM	QUADRIFOLIUM PURPUREUM
VERBENA	CLOUD, BURGUNDY, CORAL RED IMPROVED, DARK BLUE, LARGE LILAC BLUE, METEOR SHOWER™ VE12 2902-05, PEACHY KEEN, PINK PARFAIT, PINK SHADES, PURPLE, ROYALE CHAMBRAY, ROYALE CHERRYBURST, ROYALE ICED CHERRY, ROYALE PLUM WINE, ROYALE RED, ROYALE SILVERDUST, ROYALE WHITECAP, VE12 2506-02, VIOLET ICE, RASPBERRY, SCARLET, SCARLET STAR, WHITE, BLUE ICE, BLUE VIOLET, DARK MAGENTA, DARK RED, FIRE RED, FIRE STAR, HOT PINK, LAVENDER, LAVENDER WHITE, PEACH, PINK, PURPLE WHITE, SKY BLUE, WHITE 2015, DEEP BLUE, RED, ROSE, WINE RED
VERONICA	BLUE, DARK BLUE, ROSE, WHITE.
VINCA	ILLUMINATION, RETICULATA, VARIEGATA, WOJO'S JEM.

Fuente: Información suministrada por el departamento de Recursos Humanos, Innovaplant

de Costa Rica S.A., 2015.

Anexo 4. Formulario de Inscripción y Renovación base de datos para exportadores

		Ministerio de Agricultura y Ganadería Servicio Fitosanitario del Estado Departamento de Certificación fitosanitaria			
F01-CF-PO-01	Rige a partir de Julio, 2012.	Formulario para la inscripción o renovación en base de datos de exportadores de plantas y productos agrícolas no tradicionales		Página 1 de 4	Versión 01

INSCRIPCION

RENOVACION

LA INSCRIPCION O RENOVACION ESTARA SUJETA PREVIA VISITA DEL INSPECTOR FITOSANITARIO A LA PLANTA EMPACADORA PARA VERIFICAR EL CUMPLIMIENTO DE LA GUIA "FE.03-GUIA TECNICA PARA EMPACADORAS"

Nombre de la persona Física o Jurídica: _____

Número de cédula de identidad o jurídica (adjuntar: original y fotocopia o bien fotocopia certificada de la cédula jurídica o fotocopia de la cédula de identidad según corresponda)

Domicilio (Oficina o Hab.): _____

Apartado postal: _____ Fax: _____ Teléfono: _____


Celular: _____ Correo Electrónico: _____

Marque con X la (s) categoría (s) de la empresa:

Productor Exportador Comercializador Empacador Otro _____

En caso de ser productor, indique la dirección EXACTA de la (s) finca (s) en donde se cultivan los productos a exportar:

Anexo 5. Formulario de Ausencia de Plagas

		Ministerio de Agricultura y Ganadería Servicio Fitosanitario del Estado Departamento de Certificación fitosanitaria		 SECTOR AGRO ALIMENTARIO	
F01-CF-PO-04	Rige a partir de 01/07/2012	Formulario para la Solicitud de Declaración adicional de ausencia de plagas y/o condición específica		Página 1 de 4	Versión 01

1. Exportador: _____ 2. Número de registro: _____

3. Empacador: _____ 4. Número de registro: _____

5. Productor (es): _____

6. Dirección exacta donde se va a realizar la Certificación: _____

7. Persona a contactar en el sitio de la Certificación: _____

8. Teléfono: _____ 9. Fax: _____

9. Correo electrónico: _____ 10. Aporta permiso de importación: Si () No ()

11. Punto de salida: _____
(Terminal o puerto)

12. Nombre científico	14. Presentación	15. País de destino

Anexo 6. Formulario de Solicitud de Certificación fitosanitaria



Servicio Fitosanitario del Estado
Departamento de Certificación Fitosanitaria
Tel: 2549-3470



Ministerio de Agricultura y Ganadería Servicio Fitosanitario del Estado Solicitud de certificación fitosanitaria en punto de salida 01.08-F41 Tel: 2549-3470 www.sfe.go.cr							
1. Nombre y dirección declarada del exportador			2. Nombre y dirección declarada del importador o destinatario			3. Número de cédula física o jurídica	
4. País de destino			5. Punto de entrada			6. País de tránsito	
7. Fecha de exportación			8. Medio de transporte y punto de salida		9. Transportista		
10. Predio o Terminal			11. Naviera o línea aérea		12. Agencia aduanal u otros		
13. Peso	14. Cantidad	15. Producto	16. Clase	17. Presentación	18. Productor/ proveedor	19. Origen	20. N° de declaración adicional
21. Peso bruto total		23. Número de contenedor				24. Número de Certificado Fitosanitario	
22. Peso neto total							
25. Declaración Jurada: Juro que los datos expresados en este documento son ciertos y verdaderos. Nombre y firma: Empresa: Fecha y hora:				26. Para uso oficial Recibido por: Fecha de recibido: Hora de recibido:			

POR UNA AGRICULTURA MÁS COMPETITIVA Y SOSTENIBLE

Servicio Fitosanitario del Estado, MAG • cédula 3-007-521588 • Teléfono: (508) 2549-3400 • www.sfe.go.cr

Anexo 7. Formulario para certificación In situ y tratamiento

		Ministerio de Agricultura y Ganadería Servicio Fitosanitario del Estado Departamento de Certificación fitosanitaria			
F01-CF- 01	Rige a partir de 01/07/2012	Formulario para Certificación <i>In situ</i> y Tratamiento		Página 1 de 2	Versión 01

Reglamento a la Ley de Protección Fitosanitaria N° 26921-MAG.

Artículo 222. De la certificación de tratamiento a plantas o productos vegetales a exportar. Cuando se requiera la Certificación de un Tratamiento de las plantas o productos vegetales como requisito de entrada al país de destino, el exportador deberá solicitar al Programa de Exportación del Departamento de Servicios Fitosanitarios Internacionales la supervisión, con al menos 5 días hábiles de anticipación a la realización del mismo, siguiendo los procedimientos establecidos en la "Guía de Procedimientos para la Certificación de Tratamiento FE.07". El funcionario encargado de la supervisión deberá emitir la Certificación de Tratamiento respectiva; el cual se remitirá al punto de salida del envío.

Artículo 223. De la certificación "In situ" de plantas o productos vegetales a exportar. Cuando se requiera la inspección y certificación de plantas o productos vegetales en su lugar de producción y/o empaque, la solicitud se debe hacer con al menos 5 días hábiles de antelación al envío, de acuerdo con la "Guía de Procedimientos para la Certificación "In situ" FE.08".

1. **TRATAMIENTO** 2. **INSPECCION FITOSANITARIA**

3. Lugar de certificación: Finca Planta empacadora Predio Otro _____

4. Exportador: _____ 5. Número de registro: _____

6. Empacador: _____ 7. Número de registro: _____

8. Productor (es): _____

9. Cultivo/producto: _____

Anexo 8. Encuesta aplicada a la Gerencia General de la empresa Innovaplant de Costa Rica S.A. en relación con su perspectiva financiera

Javier Campos Cubero

(Gerente Financiero y de Contabilidad)

Objetivo: Análisis de la perspectiva financiera.

Buenos (días/tardes) estimado Javier, mi nombre es Deivis Araya Rivera, en este momento me encuentro realizando un estudio para conocer las estrategias gerenciales y herramientas de gestión organizacional actuales realizadas por la empresa. El objetivo del presente trabajo final de graduación es implementar un Cuadro de Mando Integral para la empresa y el Jardín Botánico especialmente, mediante la propuesta de un mapa estratégico con sugerencias para mejorar su gestión en cuatro perspectivas: Financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento.

Para proponer dicho Cuadro de Mando Integral, es vital el análisis de la situación actual de la empresa para así estudiarlas y proponer posibles métodos para la mejora de su gestión. Actualmente me encuentro conversando con colaboradores de la empresa Innovaplant que conocen de cada una de las perspectivas.

Agradezco de antemano si me pudiera brindar unos minutos de su valioso tiempo en la realización del presente cuestionario. La encuesta es totalmente confidencial y tarda aproximadamente 10 minutos.

1. ¿El margen de utilidad de la empresa actualmente cubre los gastos de operación?
2. ¿Se encuentran actualmente las ventas actuales por encima de las ventas proyectadas?
3. ¿Cuenta la empresa con suficiente flujo de caja para cumplir con sus obligaciones a corto plazo?
4. ¿Cuál es el plan estratégico financiero de la empresa?
5. ¿Se lleva un control diario de las ventas y gastos?
6. ¿Qué tipo de deficiencias se da en el sector financiero en cuanto al control de egresos, manejo de inventarios, costos y la utilización de sus activos?

7. ¿Existe alguna estrategia para que el departamento contable cuente con más plazas disponibles y así reducir sobrecarga de trabajo y optimizar las funciones?
8. ¿Existe en la actualidad posibles planes para invertir las utilidades de la empresa en nuevos negocios y proyectos?
9. ¿Se ha dado en los últimos años la creación de una Unidad Estratégica de Negocios en la empresa? Ha funcionado como se esperaba?
10. ¿Existen acciones para controlar los costos del inventario lo cual es un aspecto común en las empresas y disminuirlo cada año?
11. ¿Existen mecanismos continuos para el manejo adecuado de los activos circulantes en la empresa?

**Anexo 9. Cuestionario aplicado a los Colaboradores de la empresa
Innovaplant de Costa Rica S.A.**

Objetivo: Análisis de perspectivas de procesos internos y aprendizaje y crecimiento.

CUESTIONARIO EVALUACION ORGANIZACIONAL DE “INNOVAPLANT DE COSTA RICA S.A.”

INFORMACIÓN DE IDENTIFICACIÓN

Nº entrevista: _____ Fecha: ____/____/____ Hora de inicio: _____

Nombre del entrevistador: _____ Nombre del supervisor: _____

Nombre del digitador: _____ Nombre del revisor: _____

Buenos (días/tardes), mi nombre es Deivis Araya Rivera, en este momento me encuentro realizando un estudio para conocer las estrategias gerenciales y herramientas de gestión organizacional actuales realizadas por la empresa.

Agradezco de antemano si me pudieran brindar unos minutos de su valioso tiempo en la realización del presente cuestionario. La encuesta es totalmente confidencial y tarda aproximadamente 10 minutos.

1. ¿Hace cuánto labora para la empresa?
 - a. Menos de 1 año
 - b. De 1 año a 3 años
 - c. De 3 años a 5 años
 - d. Más de 5 años

2. Cuando ingresó a la empresa, ¿recibió un curso de inducción?
 - a. Sí
 - b. No

3. ¿En qué áreas recibió inducción? (Puede seleccionar varias opciones)
 - a. Aspectos generales de la empresa
 - b. Misión y visión de la empresa
 - c. Valores empresariales

- d. Objetivos empresariales
- e. Otras (por favor, especifique)

- 4. ¿Cómo evaluaría la inducción recibida?
 - a. Muy buena
 - b. Buena
 - c. Regular
 - d. Mala
- 5. ¿Ha recibido alguna capacitación en la empresa?
 - a. Sí
 - b. No
- 6. ¿Cómo calificaría las capacitaciones recibidas?
 - a. Muy buena
 - b. Buenas
 - c. Regulares
 - d. Malas
- 7. Cuando fue contratado, ¿le explicaron sus funciones?
 - a. Sí
 - b. No
- 8. ¿Qué nivel de claridad tiene respecto a sus funciones y responsabilidades en la empresa?
 - a. Muy claro
 - b. Claro
 - c. Poco claro
 - d. Nada claro

9. En términos generales, en una escala de 1 a 4 donde 1 es “muy insatisfecho” y 4 es “muy satisfecho”, evalúe las siguientes afirmaciones en relación con el capital de información:

	1	2	3	4
Existen sistemas de información para apoyar sus labores				
Ha recibido entrenamiento adecuado para el uso de dichos sistemas				
Considera que la empresa le brinda las herramientas tecnológicas e información para realizar sus tareas				

10. En términos generales, en una escala de 1 a 4 donde 1 es “muy insatisfecho” y 4 es “muy satisfecho”, evalúe las siguientes afirmaciones en relación con el capital humano:

	1	2	3	4
Existen mecanismos adecuados para evaluar su desempeño				
Se le incluye en los planes de capacitación y desarrollo en la empresa				
Considera que su conocimiento actual es suficiente para el puesto y funciones que desempeña				
¿Cuál es su nivel de satisfacción respecto a las funciones y responsabilidades que desempeña?				
Considera que existen oportunidades de crecimiento en la empresa				
Se encuentra conforme con los incentivos salariales de la empresa				

11. En términos generales, en una escala de 1 a 4 donde 1 es “muy insatisfecho” y 4 es “muy satisfecho”, evalúe las siguientes afirmaciones en relación con el capital organizacional:

	1	2	3	4
Periódicamente, la empresa analiza con sus colaboradores la misión, visión y valores de la empresa				
Existe en la empresa un clima organizacional agradable (relaciones				

interpersonales)				
Se le incluye en las decisiones estratégicas de su departamento o empresa				
Se le reconoce por realizar su trabajo de manera adecuada				
Siente el apoyo de sus superiores				
Se evalúa de forma periódica el desempeño de su departamento				
Se le anima de forma activa a ser creativo y a utilizar la iniciativa				

12. En términos generales, en una escala de 1 a 4 donde 1 es “muy insatisfecho” y 4 es “muy satisfecho”, evalúe las siguientes afirmaciones en relación con los procesos internos de la empresa:

	1	2	3	4
Existen procedimientos documentados para realizar sus funciones				
Cuenta con los recursos y herramientas necesarios para realizar sus funciones				
Existen mecanismos adecuados de comunicación				
Se cuenta en la empresa con mecanismos para mejorar los procesos actuales				

**Anexo 10. Cuestionario aplicado a la Gerencia del Jardín Botánico
Else Kientzler**

Ovidio Esquivel Sánchez

(Encargado del Jardín Botánico)

Objetivo: Análisis de las perspectivas de procesos internos y clientes del Jardín Botánico Else Kientzler.

1. ¿Existen documentos disponibles para los colaboradores sobre la descripción de los puestos en el Jardín Botánico?
2. ¿Se cuenta con un guía turístico que dirija a los visitantes del Jardín Botánico y les brinde información acerca de las variedades de plantas disponibles en el lugar?
3. ¿Cubren las ventas actuales los gastos de operación del Jardín Botánico?
4. ¿Cuentan con algún procedimiento de administración basada en la relación con los clientes para incentivar nuevas visitas de los clientes que ya visitaron el lugar y atraer nuevos visitantes?
5. ¿Se cuenta con los recursos y herramientas necesarias para realizar las funciones?
6. ¿Existen mecanismos adecuados de comunicación interna hacia los colaboradores del Jardín Botánico?
7. ¿Se cuenta en la empresa con mecanismos para mejorar los procesos actuales?
8. ¿Cuál es el horario disponible para los visitantes del Jardín Botánico?
9. ¿Cuáles son las estrategias de marketing utilizadas actualmente para la atracción de nuevos clientes?
10. ¿Existe algún tipo de estrategia que facilite la logística al transportar clientes al Jardín Botánico?
11. ¿Existe en la actualidad algún programa de actividades especiales que incentiven la visita de clientes al Jardín Botánico?

**Anexo 11. Cuestionario aplicado a los Clientes del Jardín Botánico
Else Kientzler**

Objetivo: Análisis de la perspectiva de clientes del Jardín Botánico Else Kientzler.

1. ¿Con que frecuencia visita el Jardín Botánico al año?
 Nunca_____ 1 vez_____ 2 veces o mas_____

2. ¿Dónde vive?

3. ¿Cuáles son las características que más le agradan del Jardín botánico?
 Marque de 1 a 5 en orden de importancia.
 Variedad de plantas _____
 Espacio al aire libre _____
 Precio _____
 Actividades y talleres del Jardín _____
 Posibilidad de realizar eventos _____
 como bodas, cumpleaños,
 y sesiones fotográficas

4. ¿Qué le parece el precio de 2,900.00 colones para adultos, 1,500.00 colones para niños mayores de 6 años y 2,200.00 colones para adultos mayores?

5. ¿Cómo describiría la atención al cliente brindada en sus visitas al Jardín Botánico?
 Mala_____ Regular_____ Buena_____

6. ¿Qué imagen tiene usted del Jardín Botánico?

7. ¿Ha recibido alguna llamada o correo electrónico después de su visita relacionada con algunas de las actividades futuras del Jardín Botánico?
 Sí_____ No _____

